إدارة الذات
وفن قيادة الآخرين

د/ عصام فتحي زيد أحمد
جامعة الإسكندرية - كلية التجارة



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

إدارة الذات

وفن قيادة الآخرين

عصام فتحى زيد أحمد

جامعة اسكندرية - كلية التجارة

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 – 01091848808

الطبعة الاولى 2020

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

أحمد .، ،عصام فتحى زيد.

إدارة الذات وفن قيادة الآخرين / عصام فتحي زيد أحمد . – ط 1 . – القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2019

268 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 9 -503 -431 -977 -978

1 -إدارة الذات

2 - النجاح الشخصي

3 - التنمية البشرية

أ.العنوان 650,1

رقم الإيداع : 2019/20518

بِسْمِ الـلـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5/96})

صدق الـلـه العظيم

مقدمة

يقصد بإدارة الذات أن يقوم الإنسان بإلزام نفسه بعدة قواعد، و مخططات و كذلك لابد أن يراقب الإنسان نفسه، و أن يتحكم جيداً الإنسان بنفسه جيداً و تعتبر الإدارة من أهم الوسائل التي تعين الإنسان على تحقيق أهدافه بشكل سريع و ذلك لأنها تعلمه العديد من المهارات التي تساعده على ذلك مثلاً كإدارة الوقت و تمنح إدارة الذات الإنسان الثقة التي تعينه على استغلال الفرص، و عدم الشعور بأن هناك فرص ضائعة بل تعينه على حسن استغلال الفرص، و من هنا يمكن تعريف إدارة الذات على أنها القدرة على توجيه المشاعر، و الأفكار بشكل صحيح يصل به في نهاية الأمر إلى تحقيق ما يسعى إليه، و أعظم ما يقود الفرد لاستغلال ما يملكه من طاقات. أما عن فن قيادة الآخرين فإن عمل المنظمات(الهيئة أو المؤسسة)، تتميز بالأداء اليومي الذي يصوغه القادة. والذي سيحدث في العشرون أو الثلاثون سنة القادمة سيكون معظمه نتيجة القرارات المؤثرة التي يتخذها القادة اليوم في مؤسساتهم. ونحن نحتاج جميعا إلى أدوات وعُدد عمل (دليل عصري)، ليأخذ بأيدينا إلى القيادة، أي سنعطي مصدرا للمشورة لتنمية مهاراتنا القيادية، من خلال الاطلاع والتجربة في كلا حالات الفشل والنجاح على حد سواء. أن أكثر الدروس تلقينٍ لنا وأكثرها قيمة هي تلك المعوقات، ولكن منها اكتسبنا المعرفة والبصيرة وخاصة في بعض المجازفات الناجحة.

الفصل الأول

القيادة Leadership

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يـتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقـول والأيـدي والآلات لتنجزهـا حسـب الأهـداف المقررة والمراحل المحددة. ويقود المـدير في ذلـك مجموعـة مـن الأفـراد يـوجههم ويرشـدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهـوداتهم ويسـتثير دوافعهـم وطمـوحهم ويحفـزهم على التعاون والتنافس ويقوّم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشـد المقصريـن إلى كيفيـة علاج أخطائهم، إنها ليس بالمهمة اليسيرة، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتـى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع مـن كونهـا تقـوم بـدور أسـاسي يشـمل كـل جوانـب العملية الإدارية.

المبحث الأول: مفهوم القيادة

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة [1]. ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال " [2]. ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة [3].

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما:

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف جليك القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " [4]. كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية [5].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرءوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية

---

[1] المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983، ص151، ص 186.

[2] فبصوص، أحمد عبد ربه "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ص 33

[3] سليمان، حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية – الإسكندرية – 1980 ص 563.

[4] Whyte، william (man and organization) Homewood، 111، richard ،Irwin inc، 1959، p 183.

[5] المغربي، كامل محمد، المدخل لادارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974- ص236-ص 235.

التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرءوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية

*** أهمية القيادة الإدارية:-**

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:-

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع [1].

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطباعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح

[1] علاقي، مدني عبد القادر، "الإدارة: "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، 1985، ص 582.

بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الـذين يعمـل معهـم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية.

1-الاعتناق:

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمـور والنظـر إليهـا مـن زاويـة الشـخص الآخـر فحتـى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيـزهم لا بـد أن يكـون قـادرا عـلى وضـع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجـاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

2-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الـذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عـن الفكـرة التـي يحملهـا الآخـرون. فقـد يعتقـد بعـض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤ سيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشـاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيـزون ولا يتميـزوا بالعـدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3-الموضوعية:

هي مقدرة الشـخص عـلى تحليـل الوضـع الـراهن تحـليلا عقلانيـا دون تـدخل العاطفـة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القـوى التـي دفعـت بمرءوسـيه لأن يسـلكوا سـلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم [1].

[1] المغربي، كامل محمـد، المـدخل لادارة الأعـمال : "أسـس ووظـائف". مكتبـة عـمان، عـمان، الأردن 1974-ص236-ص 235.

المبحث الثالث:عناصر القيادة

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر [1]:

1- القائد

2- جماعة العمل

3- الموقف

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي[2]:

- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرءوسيه.
- الزمن هو استثمار المستقبل.
- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- تنمية وتطوير مرءوسيه.
- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية[3].

ومن صفات القائد الناجح أن:

1- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى اتباعه.

2- يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

3- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

4- يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

---

[1] عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية 1982-ص103.

[2] المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983ص 169.

[3] ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1991 ص 551.

المبحث الرابع: الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة [1]

دراسة جامعة " أوهايو ":

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولا ودقة في العالم، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات.

لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين:

- إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه.
- الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات.

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل 85% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة.

دراسة جامعة (ميتشيجان):

بدأت هذه الدراسة عام 1947 عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس.

دراسة جامعة " هارفارد ":

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين.

---

[1] الهواري، سيد، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص 31.

دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون ":

إن وجود محوري المعضلة الإدارية: الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من المديرين:

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس.
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس.

إن النمط الخامس هو لإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و (موتون) ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي بهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق.

دراسة " وليام ريدن ":

إن وجود محوري المعضلة: الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين:

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناسأعطاه اسم المتفاني.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناسأعطاه اسم المتكامل.

دراسة " رنسيس لايكرت ":

أوضح "رنسيس لايكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متيشيجان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة:

*** نظام إدارة رقم (1):**

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

*** نظام إدارة رقم (2):**

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها.

*** نظام إدارة رقم (3):**

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، واحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

*** نظام إدارة رقم (4):**

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

المبحث الخامس: أنماط القيادة

1- نمط المدير الدكتاتور:-

- الافتراضات الأساسية:

●العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.

●معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

●يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.

●أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).

●لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

*** طريقة الإدارة:**

●مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.

●أنه بقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره.

●تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.

●يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

*** النظرة للأهداف:**

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

*** النظرة للزمن:**

●الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

●البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.

●ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

●يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.

●يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

*** مفهوم السلطة:-**

●أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.

●أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

●السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

*** نوع العلاقات:**

العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر[1].

2- المدير المجامل

- الافتراضات الأساسية:

●إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

●إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.

●إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

*** طريقة الإدارة:**

●يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم

●إن طريقته هي طريقة كماليات.

●تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.

●يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

[1] الهواري، سيد، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص 51-61.

●يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

* **النظرة للأهداف:**

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

* **النظرة للزمن:**

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

* **نوع العلاقات:**

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس [1].

3- المدير البيروقراطي

- الافتراضات الأساسية:

●أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.

●أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.

●ليس من مسئوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.

●ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

* **طريقة الإدارة:**

●لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.

●لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.

●يؤمن بترك الناس على حالها.

---

[1] الهواري، سيد، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص 93-16.

*** النظرة للأهداف:**

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

*** النظرة للزمن:**

- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.
- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى.
- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

*** مفهوم السلطة:**

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

*** نوع العلاقات:**

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام [1].

4- المدير الزئبقي (الميكافيلي)

- الافتراضات الأساسية:

- العمل في حد ذاته شيء مر.
- الناس غير طموحين.
- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

*** طريقة الإدارة:**

- ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
- يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
- يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.

---

[1] الهواري، سيد، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة،1995، ص 131-141.

- يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.
- يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

*** النظرة للأهداف:**

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

*** النظرة للزمن:**

- الأهداف محددة بزمن معقول.
- لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.
- تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
- لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

*** مفهوم السلطة:**

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

*** نوع العلاقات:**

ينظر المدير المكيافيلي إلى نوعين من العلاقات: علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية [1].

5- المدير قائد الفريق

- الافتراضات الأساسية:

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

[1] الهواري، سيد، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص 151-164.

*** طريقة الإدارة:**

- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.
- التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.
- إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

*** النظرة للأهداف:**

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد. المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا.

*** النظرة للزمن:**

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

*** نوع العلاقات:**

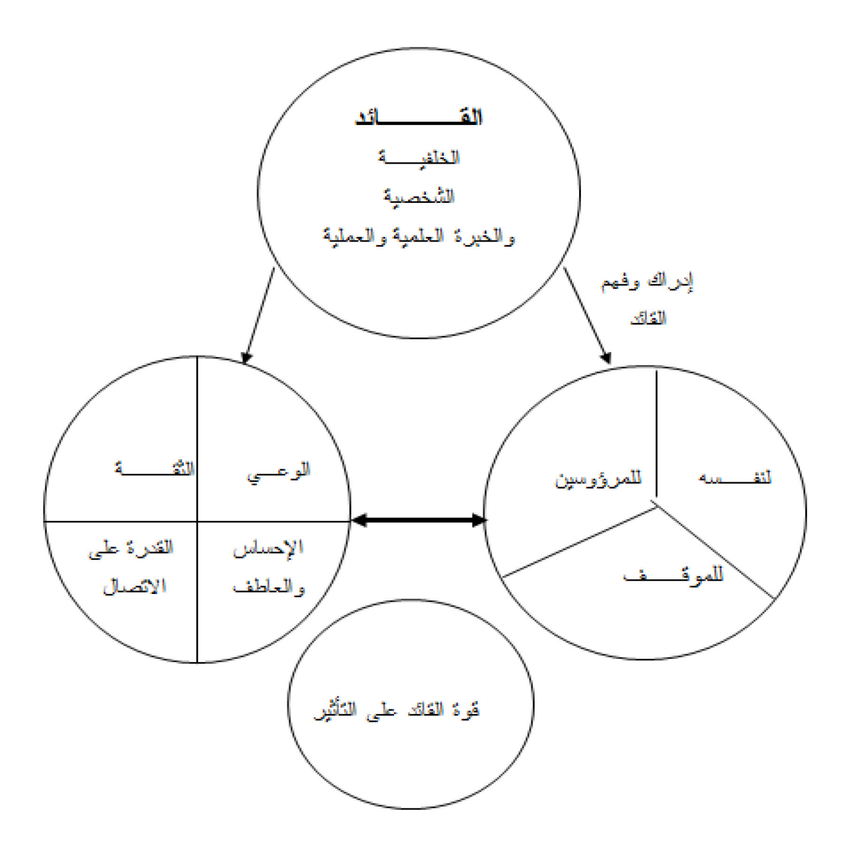
تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية [1].

*** نظرة متكاملة للقيادة:**

ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

[1] الهواري، سيد، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص 177- 207.

يوضح النظرة المتكاملة للقيادة



المبحث السادس: المدير الفعال

اهتم الكتاب والباحثون بالمدير الفعال. وأجروا دراستهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التـي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يحوزها. فمن هو المدير الفعال ؟ المـدير هـو ذلـك الرجـل الـذي يمـارس وظـائف الإدارة. ولكـن الأمـر لا يقـف عنـد هـذا الحـد ذلـك لأن القيـام بهـذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجدداً وتطبيقاً للمبادئ والنظريات.

نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعـال كـما يتفـق عليهـا عـدد كبير من الباحثين [1].

[1] عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، 1982، ص 114-118.

ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية...الخ. ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض - الحقيقي أو الوهمي - بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة. وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين. ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين.

يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه. ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراد متفرقين.
- الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضاً.
- اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.

- النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك.

ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم. ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

لا يرفض المدير الفعال (النزاع) بين العاملين، ويعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة - عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية.

لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتا يتهدد به المرؤوسين. ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر. لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم. ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية.

يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد.

ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف. والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين. ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ

وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه.

يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصقل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الإفادة من طاقاتها القصوى. تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري _ وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد - استغلالا أمثل. فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقا لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية. فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس

على عمله أيضا. ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

المبحث السابع: نظريات القيادة

فيما يلي عرض لنظريات القيادة:

- نظرية الصفات الشخصية.
- نظرية السلوك الإداري.
- النظرية الظرفية.
- نظرية القوى القيادية.

وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن هذه النظريات الأربعة هو لأغراض المناقشة فقط. فكل من هذه النظريات القيادية يحتوي على نظريات أخرى فرعية.

نظرية صفات الشخصية:

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين. ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل. ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات. رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل[1]:

- الذكاء.
- كفاءة الإشراف.

[1] النجار، محمد عدنان، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، 1980، ص 203.

- المبادأة.
- الثقة بالنفس.
- الفردية.

نظرية السلوك الإدارية:

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم. وتنقسم هذه النظرية إلى:

أولاً: القيادة الدكتاتورية (التسلطية):

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية [1]. كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته، رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الاجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال [2]. وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمح وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ:

- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.
- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات.

[1] توفيق، جميل احمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 ص 347.

[2] الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982، ص 382.

●على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين [1].

ثانياً: القيادة الديموقراطية:

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها [2]. وتتسم القيادة الديموقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادأة والابتكار عند الأعضاء ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. وييسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهلة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديموقراطية [3] ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديموقراطية تؤدي إلى:

●إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).

●انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.

●احترام حقوق الإنسان وكرامته.

●سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).

●تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.

●اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا [4].

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية:

-القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.

---

[1] النجار، محمد عدنان، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، 1980 ص 203.

[2] النجار، محمد عدنان، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، 1980 ص 203.

[3] عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982، ص 417.

[4] الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982، ص 382.

- لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.

- يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.

- إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.

- يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

ويعتقد Keith Davis [1] أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية:

- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون.
- عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.
- عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة.
- عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.

*** عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):**

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة [2]. ومع ذلك فلعل أكبر العيوب، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة.

[1] –Keith Davis “Human Relations at work”. New York، Mc Graw – Hill Book Company ، 1969.

[2] عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982، ص 417.

فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداءا والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركاتهم [1].

ثالثاً: القيادة المسيبة (غير الموجهة)

القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء. ويتقلص دور القائد المتسيب في النهاية ليقتصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. ومن الواضح أن القيادة المسيبة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين. فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع.

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار.

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات.

3-النظرية الظرفية (نظرية المواقف):

ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين

---

[1] ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1991 ص 551.

واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ:

- القائد.
- المرؤوسين.
- الجوانب التنظيمية في المؤسسة.
- الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها قيادات من نماذج شتى، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم ...الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل [1]:

- خبرة القائد السابقة، وعمره.
- نوعية العمل الذي يشغله القائد.
- متطلبات أعمال أعضاء المجموعة.
- حجم مجموعة المساعدين.
- درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء.
- العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين الحضارية.
- التكوين الشخصي للمساعدين.
- المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة.

[1] النجار، محمد عدنان " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، 1980، ص 214.

●الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤ وسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين.

ولقد اعتقد (فيدلر) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية:

●علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.

●السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.

●درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين.

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملاءمة نظرا لأن القائد سينال دعما أكبر من مرءوسيه، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسبا بالسلطات المخولة له، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل.

وقد وجد (فيدلر) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جدا أو غير ملائم أبدا. فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جدا، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظرا لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تعدم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين. وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقا فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة. أما في الحالة

التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلا في الملاءمة، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابيا مع أداء المجموعة الرفيع.

ويقترح (فيدلر) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية:

-عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضا كما هو الحال مثلا في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.

-عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لان مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس علي الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.

-في الحالات العصيبة الخطرة، لان السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعر بها المرؤوسين عادة في هذه الحالات.

4- نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل افضل توضيح قدم بهذا الشان ما قام الأستاذان "فرنش وريفي" French & Reven في أبحاثهما في جامعة ميتشيقان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي:

1- قوة المكافأة Reward power

2- قوة العقاب Coercive Power

3- القوة الرسمية Legitimate Power

4- قوة القدوة Referent Power

5- قوة الخبرة Expertise Power

*** قوة المكافأة:**

تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءات والاحترام والاعتبار للمرءوسين. وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها. كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعينة أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض

الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

*** قوة العقاب:**

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك لمرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فان استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

*** القوة الرسمية:**

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح اكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محققة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز

والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التـي تعـبر جميعهـا عـن السـلطة والقـوة الموجـودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوتـه الرسـمية عـلى تصـور هـو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيهـا. فقـد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبـل شـخص آخـر لا يهمـه أمـر دراسـة الحركـة والـزمن. وقـد تحـارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقـررات وطـرق التـدريس أو دوام الأسـاتذة مـن أنهـا تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجـاوزاً لمركـز العـمادة الرسـمي. إذا لم يتمتـع العميـد بالـدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقـد أنهـا سـتقاوم مـن قبـل آخـرين بيـدهم الكلمة النهائية.

*** قوة القدوة:**

يرتـاح بعـض الأشـخاص في الانصـياع لتوجيهـات وأوامـر أولئـك الـذين يعجبـون بهـم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهـات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى اكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقـص الشـعر وغيرهـا إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعـين بـالمراكز الاجتماعيـة الرفيعـة مـنهم. ويتم تقليد الآخـرين بأسـاليب مختلفـة كطريقـة الحـديث ونـوع اللبـاس وتسريحـة الشـعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة الإشراف وغيرها من أمـور. وتسـمى قـدرة القائـد في التـأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتمييز والارتباط معه بقوة القـدوة. ويمكـن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسـهم البيتيـة والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقيـة لعـدم تقليـده والتمييز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

*** قوة الخبرة:**

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعيه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحاً بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والازعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين. حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم. وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم. وقد يسمع من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعه بالأخلاق الحميدة، إلا انه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

الفصل الثاني
التنشئة القيادية

المواد اللازمة:

- ●نُسَخ عن المواد المعدّة للتوزيع
- ●أوراق عرض
- ●أقلام تأشير
- ●أوراق للاستعمال
- ●دفاتر صغيرة (دفتر ملاحظات)

-لمحة عامة (4 ساعات – أو تقسيمها إلى جلستين تمتد كل واحدة لمدة ساعتين)[1]

-التعارف/القواعد الأساسية/ تمرين كسر الجليد (20 دقيقة)

-الأهداف والمواضيع (5 دقائق)

-المصطلحات الأساسية (5 دقائق)

-مميزات الشخصية القيادية (15 دقيقة)

-قيادات نسائية؟ (5 دقائق)

-أنماط القيادة (10 دقائق)

-صفات القيادي المؤثِّر (5 دقائق)

-هل تتمتّع المرأة بصفات قيادية مميّزة؟ (10 دقائق)

-تمرين: تصوّر المرأة في موقع القيادة (10 دقائق)

-تمرين: التمكين (25 دقيقة)

-المرأة القدوة (5 دقائق)

-إستراحة

-إكتشاف المواصفات القيادية بداخلك (15 دقيقة)

---

[1] نظراً إلى طول مدة هذا العرض، يجوز تقسيمة إلى جلستين. من البديهي أن تغطّي الجلسة الأولى محتوى العرض وصولاً إلى المرأة القدوة، فيما تتوسّع الجلسة الثانية في اكتشاف المواصفات القيادية الكامنة فيك.

-تمرين: إستطلاع ذاتي حول القيادة (15 دقيقة)

-هل يتعلّم الإنسان القيادة؟ (10 دقائق)

-تنمية مهاراتك القيادية (15 دقيقة)

-تمرين: إدراك الإمكانيات القيادية (10-15 دقيقة)

-تحديات القيادة (10 دقائق)

-حقائق عن واقع القيادة (10 دقائق)

-تمرين: الثقة بالنفس (15 دقيقة)

-بناء الثقة بالنفس (10 دقائق)

-إمرأة واحدة تُحدِث فرقاً (10 دقائق)

-الخاتمة/الأسئلة/التقييم (15 دقيقة)

ملاحظات للمدرّب

عند التعريف بهذه الوحدة التدريبية، تنبّه إلى:

تشجيع النساء على تفعيل مشاركتهن.

أنّ المنهاج التدريبي معدّ لتوسيع معارف كل مشارِكة، وتعزيز مهاراتها.

الحفاظ على توقّعات واقعية. صحيحٌ أنّ هذه الجلسة تستعرض بشكل أساسي المهارات القيادية التي يصعب اكتسابها في يوم واحد. لكنها تزوّد المشاركات بالمعارف والخطوات اللازمة لتطوير المهارات التي تتيح لهن تحسين مجتمعاتهن المحلية وحياتهن.

أن تأخذ دوماً بعين الاعتبار تجارب المشاركات التي تغني التدريب. لا تتردّد في الاستفادة من معارفهن، طالباً منهن إشراك الأخريات بخبراتهن، حتى حينما لا يُذكَر هذا التفصيل في الملاحظات الموجّهة للمدّرب.

أنّ الوحدة التدريبية "القيادة 201" ستتوسّع أكثر فأكثر في المهارات القيادية التطبيقية، فيما تضع وحدة "القيادة 101" مفاهيم القيادة وتتضمّن بعض التمارين الأساسية حول التقييم الذاتي/الوعي الذاتي.

أنّ العمل القيادي لا يقتصر على من يشغل أعلى المناصب، ونقصد به الشخص المنتخَب، أو الذي يلقي خطابات، أو الذي يتّخذ القرارات؛ بل يتجلّى من خلال تحفيز الآخرين وتمكينهم من المشاركة وإبراز أفضل ما عندهم.

يُرجى منك تعديل عرض "الباوربوينت" والتمارين والأمثلة والمواد المعدّة للتوزيع حسب الحاجة، قبل انعقاد ورشة العمل. وبمّا أنّ هذه المواد تتوجّه في الأساس إلى جمهور عالمي، فمن الأوفق تعديلها لتتناسب بشكل أفضل مع السياق المحلي وخلفية المشاركات ومستوى خبرتهن. كما يجب استخدام المصطلحات والصور والأمثلة المستمدة من واقع بلادهن أو منطقتهن، قدر الإمكان، لتكون ذات صلة وملائمة للسياق العام.

يصلح هذا الدليل كمرجع، يُستخدم مع العرض المرتبط به. أما القسم الأكبر من المعلومات التي تحتاج إليها في معرض التدريب، فتجدها في المساحة المخصصة لتدوين الملاحظات تحت كل شريحة، فيما يتضمّن هذا الدليل تعليمات إضافية حول كيفية إدارة بعض التمارين، فضلاً عن المعلومات التي لم تتّسع لها زاوية الملاحظات. إذاً، لا يُستخدم هذا الدليل بمعزل عن العرض المقدّم، إنما يستكمله.

عند تقديم أول عرض من عروض ورشة العمل، إبدأ بالتعرّف على المشاركات، وحدّد قواعد العمل، قبل الحديث عن محتويات الجلسة. قد تقرر البدء بتمرين لكسر الجليد تسهيلاً لعملية التعارف والتقارب بينك وبين المشاركات، ولإزالة التشنّج. يجوز أيضاً أن تطلب من المشاركات تحديد توقّعاتهن من ورشة العمل التدريبية باعتبار أنّ فهم توقّعاتهن يتيح لك تفصيل عروضك على قياسهن، قدر الإمكان وربط أهداف الجلسة باهتماماتهن.

الأهداف، المواضيع، المصطلحات الأساسية

خصّص بعض الوقت لإطلاع المشاركات على المسار الذي ستسلكه جلسة التدريب شارحاً الأهداف والمواضيع التي ستتناولها. واعمل معهن على تحديد المصطلحات الأساسية، فتكوّن فكرة عمّا تعرفه المشاركات أصلاً عن الموضوع. قد تقرّر مثلاً تفسير

مصطلحات أساسية إضافية إلى جانب مفهومي "القيادة" و"التمكين" اللذين تعرّف بهما في عرضك.

ملاحظة للمدرّب: المصطلحات الأساسية

أطلب من المشاركات تعريف المصطلحات أولاً، ومن ثم اعتمد تعريفاً مشتركاً استناداً إلى إجاباتهن والتعريفات الواردة أدناه. فقد يتوافق الجميع على بعض الأفكار المشتركة التالية: التأثير على الآخرين، التحفيز والإلهام، إحداث فرق، شخصٌ في موقع السلطة، وسواها؛ أو قد يدور نقاش حول إمكانية اعتبار الاستقامة كصفة ملازِمة للقائد (نكران الذات، التواضع، الصدق، إلخ).

يجوز أن تطلب من المشاركات أيضاً اقتراح مصطلحات أخرى متعلقة بالقيادة يلزم تعريفها منذ بداية الجلسة، بحسب رأيهن؛ أو أعلمهنّ بإمكانية وقف التدريب في أي مرحلة من مراحل الجلسة للاستفسار عن أي مصطلح يرغبن بالتوسّع في مناقشته/التوافق عليه.

القادة والقيادة

نشاط: نقاشات ضمن مجموعة صغيرة (الشريحة 6)

قسّم المشاركات ضمن مجموعات من ثلاثة أو أربعة أفراد.

أطلب من كل مجموعة أن تختار شخصية قيادية "ناجحة"، بحسب اعتقادها.

ملاحظة للمدرّب: من غير الضروري أن تتوافق المجموعة على شخصية واحدة، بل يحقّ لكل فرد من أفرادها أن يسمّي شخصية مختلفة، حية كانت أم ميتة.

أطلب من المجموعات التفكير في الأسئلة التالية، ثم الإجابة عنها:

- لماذا تعتبر/اعتبرت هذه الشخصية قيادية ناجحة؟
- ما المسؤوليات القيادية التي تتولّاها/تولتها هذه الشخصية؟
- لماذا تضطلع هذه الشخصية بمسؤولية القيادة؟
- ما الصعوبات الشخصية وغير الشخصية التي تواجهها؟
- كيف تغلّبت على هذه المصاعب؟

- ما المهارات القيادية التي تتمتّع/كانت تتمتّع بها هذه الشخصية؟
- ما المهارات القيادية التي تفتقدها/كانت تفتقدها هذه الشخصية؟
- هل تحسّنت أوضاع المجتمع المحلي بعدما تولّت هذه الشخصية القيادة؟ إذا تحسّنت، فبأية طريقة؟ إذا لم تتحسّن، فلأي سبب؟

أطلب من كل مجموعة صغيرة أن تطلِع المجموعات الأخرى على خلاصة نقاشاتها حول القادة والقيادة.

أنماط القيادة

قدّم أمثلة عن مختلف أنماط القيادة الوارد ذكرها في العرض، طالباً من المشاركات القيام بالمثل. فمن شأن ذلك أن يساعدهن على استيعاب مجمل المفاهيم وكيف تنعكس هذه الأنماط المختلفة في مضمار التطبيق. إحرص على مراعاة الحساسيات السياسية المرتبطة بالظروف المحيطة بك عند اختيار أمثلتك عن الشخصيات القيادية.

ملاحظة للمدرّب: أنماط القيادة (الشريحة 8-9)

"الأوتوقراطي" – يتخذ قراراته بشكل متفرد، من دون الحصول على موافقة مرؤوسيه أو محاولة إقناعهم؛ يملي على أفراد فريقه ما يجب إنجازه، وكيف يجب إنجازه. لا يفتقر إلى قدرة الإقناع، إنما يميل إلى استعمال القوة والترهيب للحصول على مراده. (يجدر التنبيه في هذا السياق إلى أنّ القائد الأوتوقراطي لا يُقصَد به حتماً المتحكّم بالسلطة السياسية، إنما يُقصَد به بشكل أوسع إلى أسلوب القائد المتفرّد برأيه).

"المتقلّب في مسيرته القيادية" – يمرّ هذا القائد بفترات متقطعة يكون فيها ملهماً وناشطاً، أنما غالباً ما يجهد في الحفاظ على الوتيرة ذاتها من الاندفاع والحماس وصولاً لغاياته. فهو لا يكون ثابت الخطى ومواظباً. (مثالاً على ذلك، نذكر غريغ مورتنسن، مؤسّس معهد آسيا الوسطى Central Asia Institute، ومؤلّف كتاب "ثلاثة فناجين قهوة" Three Cups of Tea.

"الجامع والحاضن" - يرغب هذا القائد إلى أن يمنح كل شخص حقه في إبـداء رأيـه في أي مشروع؛ ممّا ينمّ بالطبع عن درجة عالية من الديمقراطية، إنمـا يعرقـل مسـيرة المشروع الـذي يستغرق وقتاً أطـول لتحقيـق مآربـه. لا بـل تكمـن المشـكلة في أنّ العمـل لا يتقـدّم في هـذا المشروع لشدّة حرص القائد على نيـل موافقـة الجميـع. غالبـاً مـا تقـع المـرأة في فـخّ القيـادة الجامعة والحاضنة حين تحاول جاهدةً "أن تكـون عادلـة جـداً" إذ يكـون ذلـك عـلى حسـاب تحقيق أي تقدّم فعلي في مضمار عملها (مثال: هو خير من يتعاطى بالمشـاكل المعقّـدة التـي يستدعي حلّها وقتاً طويلاً).

"المضحّي بذاته" - يؤمن هذا القائد بالمقولـة التاليـة: "أعتقـد أننـي سـأنجز هـذا العمـل بنفسي؛ في حال لم ألقَ مساعدةً مـن أحـد، وسـأنجزه بالإمكانـات المتـوافرة لـدي". لكـنّ هـذا الموقف يقف عائقاً في وجه كل من يرغـب في تقـديم المسـاعدة، ويـرتبط نوعـاً مـا بأسـلوب القيادة "المتحكّمة"، المُشار إليها أدناه. (مثال: بعض الأمهات يُصنّفن ضمن هذه الفئة).

"القائد الفعلي" - ثمة قادة يبدون التزاماً منـذ البدايـة، مـن دون أن يشـغلوا ربمـا موقعـاً قيادياً رسمياً ضمن مجموعتهم، إنما يضطلعون تلقائياً بـدور قيـادي لأنهـم الأنشـط والأفعـل؛ بحيث يتوقّع منهم أصحاب السلطة إتمام المهام غير المنجزة. فمـع أنهـم لا يتمتّعـون بسـلطة مباشرة، يثبتون قدرتهم الطبيعية على جمع أفراد المجموعة وتحقيق إنجـازات كثـيرة في حـال قُدِّر لهم أن يتسلّموا زمام السلطة. (مثال: غالباً ما يتولى القيادة الفعلية تاشـخص الأكـبر سـنّاً في المجموعة).

"المتحكّم" - يعكس هذا النوع من القيادة صورة نمطية شائعة للغاية بين صفوف النسـاء اللواتي يتولّين دوراً قيادياً. أما الخطأ الذي يرتكبه هـؤلاء الأشـخاص فـيكمن في أنهـم يأخـذون على عاتقهم مسـؤولية إنجـاز مجموعـة مهـام مطلوبـة مـنهم بحكـم "مـوقعهم القيـادي" - ولكنّهم لا يتقبّلون بسهولة (لا بل يبلغ بهـم الأمـر حـدّ الاسـتياء) أن يعـرض علـيهم أحـدهم المساعدة فيشاركهم أعباءهم. (مثال: هل عرفت يوماً مديراً عـلى هـذا الشـكل يـتحكّم بكـل شاردة وواردة في عملك؟).

"الشعبي إنما المنشغل كثيراً" – هو الذي أثبت جدارته القيادية في مرحلة من المراحل، لكنه بدا محاصراً من عدة مجموعات تطلب منه العمل ضمن مجالس إدارتها، أو لجانها، أو فرقها، إلخ. يبدي كل نيّة طيبة واستعداد للمساعدة – حينما يكون حاضراً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في العمل خارج إطار الاجتماعات، لا بل غالباً ما يغيب عن عدة اجتماعات لكثرة ارتباطاته.

"لا يتّخذ أبداً قراراً قبل الأوان" – هذا الأسلوب القيادي هو الأكثر شيوعاً بين جيل النساء الأكبر سنّاً (ما فوق 55)، حيث يتمحور عملهن حول عقد الاجتماعات ويسارعن إلى تعيين لجان، ويطلبن إجراء أبحاث إضافية، ويتفادين اتخاذ القرارات الاجتماعات إذا خفّت فيها نسبة الحضور، إلخ.

"يرتبط بالتزامات يصعب عليه الإيفاء بها" – غالباً ما يحمل هذا القائد معه مثلاً عليا وأهدافاً سامية، تفوق للأسف قدرته على تحقيقها. هو أسلوب القيادة الذي يعتنقه القادة الشباب، الذين ينطلقون في الاتجاه الصحيح، إنما غالباً ما يفتقرون إلى شبكة العلاقات أو الخبرات أو الموارد اللازمة لتحقيق معظم أهدافهم، بحيث لا تفضي الاجتماعات التي يتخللها نقاشات مفيدة إلى نتائج مثمرة، وسرعان ما يبتعد/يتخلّى الأشخاص عن المجموعة.

القيادة الحقيقية – يبرز أفضل أساليب القيادة في قدرة القائد على تحفيز الأشخاص نحو إنجاز المهام المطلوبة منهم لتحقيق هدف مشترك. فيتخذ الخطوات اللازمة لمعالجة المشاكل التي يصطدم بها. ولا يتوانى عن استشارة الآخرين للوقوف على رأيهم رغم أنه قادر على اتخاذ قرارات حاسمة حيثما يفرض عليه الوقت أو الظروف القيام بذلك. لا يتقاعس عن أداء واجبه بسبب غرور أو حبّ الاعتداد بأفضاله؛ بل جلّ ما يهمه هو مساعدة الأشخاص على توحيد جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، وتزويدهم بما يلزم من الأدوات والأفكار، وكذلك إلهامهم وحضّهم على المثابرة لإتمام أعمالهم.

صفات القيادي المؤثّر

يهمّنا في هذا المجال أن نشدّد على أنّ القيادي يمكن أن يتبنّى أساليب مختلفة، لكنّ القيادي الناجح هو من يتحلّى بصفات معيّنة. لذا، افسح المجال أمام المشاركات لمناقشة هذه الصفات، وإدراجها ضمن قائمة، إلخ. فنحن نريد، من خلال عرض الشرائح المتعلقة بأنماط القيادة وصفات القيادي، أن ندعوهن إلى التفكير في الشخصية القيادية التي يردن التمثّل بها.

ملاحظة للمدرّب: صفات القيادي المؤثِّر (الشريحة 10)

يتحلّى القيادي القوي بالنزاهة – إذ تتطابق أقواله مع أفعاله ويفي بوعوده.

ينجح القيادي الفعلي في تكوين رؤيته الخاصة، ونقلها بوضوح إلى جمهوره تشجيعاً له وكسباً لدعمه. أما القيادي الأكثر فعالية فيتمكّن أيضاً من الحفاظ على رؤيته وتوجيه الآخرين، حتى في أحلك الظروف.

يجب أن يسعى القيادي الناجح إلى تنشئة قادة جدد، من خلال مساعدة الأشخاص على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الاستثنائية، ومساعدتهم في إنمائها. حينما يعمل على تطوير وتعزيز القدرات القيادية لدى أقرانه، إنما يتكامل معهم من حيث نقاط القوة بهدف تدعيم الجهود الجماعية وتفعيلها.

يجب أن يتمتّع القيادي بحسن الإصغاء. فحين يعمد إلى تشجيع التمايز في الآراء بين أعضاء فريقه، إنما يوفّر لهم مساحة آمنة لقيام حوار صادق، ويمكّنهم من تبادل الآراء والملاحظات البنّاءة في ما بينهم. وبالتالي، عليه الابتعاد عن الخلافات التي تكون مصدر صراعات شخصية مع الشركاء والزملاء.

إذا كنت تأملين في أن تقودي الآخرين بجدارة، فعليك أن تكوني مستعداى لتحمّل المسؤوليات الناجمة عن أي عمل جماعي. كذلك عليك أن تتحمّلي المسؤولية عن القرارات النهائية التي تتّخذينها – لتتشاركي النجاحات مع فريقك، وتتقبّلي الملامة عن أي نتائج غير مرضية، في حال حصولها.

التخطيط عنصر أساسي لتحقيق النجاح. صحيحٌ أنّ أي قيادي ملزم بوضع خطته لكنّ القيادي الناجح هو من يبدي أيضاً مرونة كافية في تعديل هذه الخطة

أو تغييرها وفقاً للمقتضيات. عند تنفيذ النشاطات المدرجة ضمن خطتك، تذكّري أننا نعيش في "زمن متغيّر"، ممّا يستوجب منك الاطّلاع على جميع الموارد والأدوات والوسائل التكنولوجية، للاستفادة منها.

ملاحظة للمدرّب: هل تتمتّع المرأة بصفات قيادية مميّزة؟ (الشريحة 11)

إليك في ما يلي بعض الأبحاث الإضافية التي أجراها أحد خبراء القيادة في قطاع الأعمال لإثارة نقاش حول العلاقة بين النوع الاجتماعي والقيادة:

"مميزات المرأة القيادية:

1) تقيم المرأة وزناً كبيراً للعلاقات، فتقيّم نجاح منظمتها على أساس نوعية العلاقات التي تقيمها ضمن هذه المنظمة؛

2) تفضّل التواصل المباشر؛

3) لا يزعجها التنوّع، إذ لطالما اعتُبِرت هي نفسها دخيلة، ولأنها تعرف تماماً القيمة المضافة التي قد يحملها أي دم جديد؛

4) إنها غير مستعدة (وغير قادرة) لتجزئة حياتها، لذا تستفيد من تجاربها الخاصة لإغناء وظيفتها بمعلومات وآراء مستمدّة من أوساطها الخاصة؛

5) تشكّك بالنظام الهرمي القائم، وتنظر بازدراء إلى الإكراميات والامتيازات التي يغدقها على قياديه، تحصيناً لمواقعهم في هذه التراتبية؛

6) تفضّل ممارسة القيادة من الوسط لا من فوق، فتعكس ذلك عند إنشاء منظمتها؛

7) تطرح أسئلة لتكوين صورة عامة عن العمل الذي تقوم به، ومعرفة قيمته الفعلية".

أبحاث إضافية: هل تتمتّع المرأة فعلاً بصفات قيادية مميّزة؟ (الشريحة 11)

بيّنت دراسة أجراها كاليبر[1] بين شخصيات قيادية في قطاع الأعمال الآتي:

"بدت القيادات النسائية أكثر إقناعاً وحزماً وتصميماً واستعداداً لتحمّل المخاطر من نظرائهن الرجال، فيما برز ميل هؤلاء لفرض وجهات نظرهم عوض إبداء مرونة وقدرة على الإقناع. كذلك بدت المرأة أكثر إقناعاً في مقاربتها لحلّ المشاكل، نظراً لما تتمتّع به من مهارات عالية في التعاطي مع الأشخاص، وقدرة أفضل على دراسة الأوضاع من مختلف جوانبها.

تتمتّع المرأة بدرجة أعلى من المهارة في مجال تنمية علاقاتها الشخصية والاجتماعية وإبداء التعاطف والمرونة، وتتحلّى بطبيعتها بصفتي العزم والإرادة الصلبة، اللتين تتناميان بفعل العوائق والنكسات التي تواجهها في مسيرتها. وهي أكثر ميلاً لتكرار المحاولة عندما تعتريها الشدائد والمصاعب، وأشدّ استعداداً لإعادة النظر في أي عقبة تعترضها، والاستفادة من أخطائها، والبدء من جديد. تفيد الإحصائيات أنّ 80% من النساء يبدين مزيداً من الليونة في المواقف المتصلبة.

تعتمد المرأة مقاربة أكثر شمولاً وتعزيزاً لعمل الفريق".

إنّ تحليل موقع "كاتاليست"[2] يسلّط الضوء على الأدوار النمطية للجنسين التي تثير تحديات في وجه القيادات النسائية، والمُشار إليها أحياناً بـ"المعضلة المضاعفة/معضلة القيادة".

"كشفت تحاليلنا أنّ الأدوار النمطية للجنسين تطرح عدة معضلات في وجه القيادات النسائية. وبما أنّ تقييم أداء المرأة القيادية غالباً ما يجري بناءً على مقارنة مع معايير القيادة "الذكورية"، فلا يبقى أمامها إلا خيارات محدودة، غير مؤاتية لها أياً كان سلوكها وأداؤها في موقعها القيادي. في هذه الدراسة، نركّز تحديداً على ثلاثة مآزق تضعها جميعاً في موقف حرج وتسيء على الأرجح إلى عملها القيادي.

[1] راجع المصدر:
http://marketing.calipercorp.com/whitepaper-casestudy/qualitieswomenleaders.pdf

[2] راجع المصدر:
http://www.catalyst.org/publication/83/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont.

يمكن العثور على كامل الكتاب في القسم المخصّص "للمراجع الإضافية".

المأزق 1: مواجهة آراء قاسية: ليّنة جداً، متصلّبة جداً، لكن لا أحد يفيها حقّها.

حينما تتصرّف المرأة بطريقة تتوافق مع الأدوار النمطية للجنسين، تعتبر من القيادات الأقل كفاءةً.

حينما تتصرّف المرأة بطريقة لا تتوافق مع الأدوار النمطية للجنسين، تعتبر أنها فقدت أنوثتها.

المأزق 2: تحديد سقف عالٍ للكفاءة – تواجه القيادات النسائية معايير أعلى ومكافآت أقل من القادة الرجال. فقد كشفت التعليقات الواردة من المجيبين على الاستطلاع أنّ القيادات النسائية تخضع لمعايير كفاءة أعلى من المعايير المفروضة على نظرائهن الرجال. إلى جانب المهام التي تضطلع بها المرأة، يتعيّن عليها:

- أن تثبت مراراً وتكراراً قدرتها على ممارسة دورها القيادي.
- أن تراعي باستمرار التوقعات النمطية الرائجة حولها.

المأزق 3: كفوءة إنما غير محبوبة – تعتبر المرأة القيادية كفوءة أو محبوبة، لكنها نادراً ما تنعم بهاتين الميزتين معاً.

كشفت التعليقات الواردة من المشاركات في الاستطلاع أنّ المرأة التي تتصرّف تصرّف الرجل القيادي مبدئياً (أي بحزم مثلاً)، تعتبر أكثر كفاءة، إنما لا تعتبر بجدارة المرأة التي تتبنّى أسلوباً أنثوياً أقرب إلى الأدوار النمطية المعهودة. بإيجاز، لا تعكس الأدوار النمطية للجنسين تماماً المواهب الحقيقية للمرأة القيادية، فتقلّل على الأرجح من قيمة مساهماتها ضمن محيطها وتسيء إلى الخيارات التي تسلكها للتقدّم والتطور.

المرأة القدوة

أعطِ أمثلة عن شخصيات من ضمن مجتمعك المحلي ومنطقتك، وشخصيات معروفة على المستوى العالمي، تقتدي بها في حياتك. يُستحسن تنويع الأمثلة بما يعكس أنّ الشخصيات القيادية تبرز ضمن أي دائرة نفوذ، أكانت الأسرة أم المجتمع المحلي أم مكان العمل، أم أي أوساط أخرى. يمكنك بالطبع أن تدعو بعض القيادات

النسائية للتحدث إلى المشاركات، حسبما يُذكَر في النشاط الوارد أدناه، إذا سنح لك الوقت.

ملاحظة للمدرّب: المرأة القدوة (الشريحة 14)

- أدر نقاشاً بين أعضاء المجموعة طارحاً الأسئلة التالية:
- ما الذي يجعلك تقتدين بهؤلاء النساء؟
- ما الصفات القيادية التي يتمتّعن بها؟
- هل برزن كقياديات منذ البداية أو اكتسبن هذا الدور؟
- ما أشكال الدعم التي يحصلن عليها؟
- كيف تستلهمين من هؤلاء النساء لتنمية مهاراتك القيادية؟

نشاط: حلقة نقاش (الشريحة 14)

وجّه دعوة إلى واحدة أو اثنتين من النساء اللواتي يشغلن مواقع قيادية ضمن الحزب أو البرلمان أو الحكومة المحلية أو المجتمع المدني (بما يتناسب مع المجموعة المستهدفة) للتحدّث إلى أفراد المجموعة.

-أطلب من المجموعة تنظيم جلسة عصف ذهني لتحضير الأسئلة التي يرغبن في طرحها على المتحدثات في حلقة النقاش.

-إسمح لكل امرأة محاوِرة في حلقة النقاش أن تتحدّث لمدة 5 أو 10 دقائق.

-أدر حلقة نقاش تستعرض فيها كل امرأة الخطوات التي اتخذتها لتصبح قيادية. كأن تخبر مثلاً:

- كيف انخرطت في العمل الحزبي.
- عن المواقع القيادية التي شغلتها وكيف حصلت عليها.
- كيف جرت تسميتها؛ وكيف أدارت حملتها؛ وكيف فازت في الانتخابات.
- عن الاستراتيجيات التي اعتمدتها أو اختبرتها للفوز في الانتخابات وتفعيل عملها القيادي.

بعد انتهاء الضيفات المتحدثات من تقديم عرضهن، أطلب من المشاركات طرح أسئلة، محددة وعامة، عن المرأة والعمل القيادي، كنّ قد حضّرنها أثناء جلسة العصف الذهني. تدور هذه الأسئلة مثلاً حول:

-أوضاعهن العائلية وظروفهن ضمن بيئتهن المحلية ومجتمعهن بشكل عام.

-خلفياتهن السياسية.

-مستواهن العلمي والتدريب الذي تلقّينه.

-التحديات التي تواجههن بين أوساط الرجال أو النساء ضمن عائلاتهن ومجتمعاتهن المحلية، وأحزابهن، وحكوماتهن المحلية أو مجالسهن البلدية الدوائر والوزارات.

-دوافعهن، وآراؤهن، ومشاعرهن.

-تطلعاتهن المستقبلية، لأنفسهن وللأخريات.

بعد انتهاء حلقة النقاش، ناقش مع المشاركات كيف قدّمت كل ضيفة نفسها والانطباع الذي ترتكته لدى الحضور، لافتاً انتباههن إلى الصورة التي عكستها، ومدى ثقتها بنفسها، وكذلك إلى نقاطها الإيجابية والسلبية.

إكتشاف المواصفات القيادية داخلك

نشاط: استطلاع ذاتي حول القيادة (الشريحة 16)

يشكّل هذا النشاط أداة تساعد كل مشاركة على رصد مكامن قوتها، والمجالات المطلوب منها تحسينها. إنه استطلاع قصير (يشتمل على 12 سؤالاً) مأخوذ من كتاب الثقة بالنفس وتعزيز القدرات وربط العلاقات، الوارد في قسم "المراجع والمصادر". تتوافر أدوات أخرى لتقييم القيادة في قسم "التمارين والنشرات المعدّة للتوزيع"، أو يجدها عبر الإنترنت كل من يرغب في استخدام أداة تقييم مختلفة. تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الاستطلاع هو مجرد أداة للتشخيص الذاتي، لا يهدف إطلاقاً إلى إحباط المشاركات أو مقارنة علاماتهن، أو ما إليه.

تطرح تلك الورقة المعدّة للتوزيع أسئلة حول القيم والأهداف. لهذه الغاية، سيجد المدرّب في الوحدة التدريبية 201 "القيادة الشخصية"، موارد حول إعداد مدونة سلوك (القيم) وبيان مهمة (الأهداف) خاصين به.

نشاط: إدراك إمكانياتنا القيادية (الشريحة 20)

أعطِ كل مشاركة دفتراً صغيراً (دفتر ملاحظات)، طالباً منها أن تدوّن اسمها على صفحة الغلاف.

ثمّ اطلب من كل مشارِكة أن تمرّر دفترها إلى تلك الموجودة عن يمينها.

أطلب من كل مشارِكة أن تدوّن على دفتر زميلتها رسالة إيجابية واحدة قادرة أن تمنحها مزيداً من الثقة والرضى عن نفسها. قد تكون هذه الرسالة بسيطة، أو ذات طابع شخصي، أو تعبّر عن مشاعر عميقة: كأن تشير مثلاً إلى ميزة تقدّرها لدى تلك المرأة، أو إلى إحدى نقاط قوتها أو قدراتها. على سبيل المثال: "جيلديز تخاطب الجماهير بطلاقة وتتمتّع بالكاريزما؛ وهي قادرة على أن تثير حماسة الناس برسالتها".

فور الانتهاء من هذه المرحلة، يتعيّن على كل مشارِكة أن تمرّر الورقة التي بين يديها إلى المشارِكة الموجودة عن يمينها، وأن تدوّن بدورها رسالة في الدفتر الذي تسلّمته للتو.

تتتابع هذه العملية إلى أن تكون كل مشارِكة قد دوّنت رسالة على جميع دفاتر المشارِكات الأخريات (أي إلى حين تستعيد كل مشارِكة دفترها الخاص).

أطلب من كل مشارِكة أن تقرأ الرسائل التي وردتها من الأخريات.

خصّص 10 دقائق على الأقل للخروج بخلاصة. إستعلم عمّا إذا كانت المشاركات فوجئن بأي رسالة وردتهن، هل فوجئن بأي نقاط قوة أو مواصفات لم يكنّ يملِكْنَها باعتقادهن؟ ما كان شعورهن حيال الرسائل التي تلقّينها؟ هل يرغبن في إشراك الأخريات برسائل وردتهن؟ أي نظرة يكوّن عن قدرتهن على القيادة بفضل هذا التمرين؟

حقائق عن واقع القيادة

عند مناقشة تحديات القيادة والحقائق الواقعية المرتبطة بها، يفيدك أن تعاين بعض خدمات الدعم أو موارد التوجيه/التشبيك المتوافرة ضمن محيطك، فتتبادلها مع المشارِكات. من المفيد أيضاً أن تزوّدهن بالموارد/الشبكات المتوافرة عبر الإنترنت على مثال شبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة iKNOW Politics.

ملاحظة للمدرّب: حقائق عن واقع القيادة (الشريحة 22)

تابع لمضمون الشريحة:

تابعي جهودك وثقي دوماً بقدراتك: لا تسمحي لهذه الحقائق الواقعية أن تعيق جهودك أو تخفّف من تأثيرها. لذا أبقي نصب عينيك القدرات والحوافز التي دفعتك لممارسة دور قيادي، أي لقيادة الآخرين وإلهامهم. وركّزي على الجوانب التي يسعك التحكّم بها، لتتمكنّي من المضي قدماً في مسيرتك.

وسّعي شبكة الدعم: يتعذّر عليك أن تقودي الدفة بمفردك، بل أنت بحاجة إلى دعم الآخرين. لذا، حينما تواجهين صعوبات القيادة، إبحثي عن الأشخاص الذين يعطونك نصائح مفيدة ولا يطلقون عليك أحكاماً قاسية. كذلك، حاولي الابتعاد عن الأشخاص الذين يعقّدون الأمور، لأنك بغنى عمّن يحبطون عزيمتك. فاحذري بمن تستعينين حين تشعرين بالإحباط. قد يُقصَد بهؤلاء الأشخاص الشركاء أحياناً وغير الشركاء. إذاً فكري ملياً، "من سيقدّم لي يد العون حين أكون بأمسّ الحاجة إليه؟".

نشاط: إمرأة واحدة تُحدِث فرقاً (الشريحة 26)

وزّع ورقة امرأة واحدة تُحدِث فرقاً، التي تتحدث عن أسمى خضر، المرأة التي تدافع عن حقوق المرأة. يجوز أيضاً أن تستمدّ من بلدك أو منطقتك مثلاً آخر عن امرأة قيادية، فتروي قصتها.

إمنح المشاركات 5 دقائق لقراءة الورقة، ثم اطلب منهن التوزّع على مجموعات صغيرة من أجل مناقشة الأسئلة التالية:

-كيف تحدّد أسمى خضر مفهوم القيادة؟

-ما الصفات والمهارات التي تجعل منها قيادية؟

-كيف أصبحت أسمى خضر قيادية؟ هل تستمدّ شخصيتها القيادية من ميزات شخصية؟ من الظروف التي تواجهها؟ لهذين السببين؟ هل ساهمت عوامل أخرى في تكوين شخصيتها القيادية؟

-ما الذي دفع الأم إلى زيارة مكتب أسمى خضر؟ ما الدور الذي لعبته هذه المرأة في حياة أسمى خضر؟

-هل أسمى خضر هي القيادية الوحيدة في هذه القصة؟ الرجاء شرح الأسباب عند الإجابة بالإيجاب أو النفي.

-هل يكون القيادي تابعاً أيضاً؟ بأية طريقة؟

بعد نقاشات المجموعات الصغيرة، أطلب التئام المجموعة كاملةً مجدداً قبل أن تدير نقاشاً حول الأسئلة المطروحة أعلاه. ثمّ، اسأل المشارِكات:

-كيف تكونين أصلاً شخصية قيادية في حياتك الخاصة، وكذلك ضمن منزلك أو مجتمعك المحلي؟

-كيف يسعك التواصل مع النساء الأخريات لتكوني أكثر فعالية؟

الفصل الثالث

الأخلاق والقيادة

يبين الفكر الإداري أن فكرة القيادة ظهرت بعد فكرة القائد. وقد عرف الإنسان منذ بدأ في تكوين المجتمعات البشرية فكرة القائد وقد تكون الإدارة العسكرية من أقدم الإدارات التي ركزت على القائد ودوره الحاسم في إدارة العمليات العسكرية وتحقيق النصر. وركزت معظم الدراسات على القادة الذين حققوا النجاح في حياتهم العملية. وكان السؤال الذي تحاول هذه الدراسات الإجابة عليه ما سبب نجاح قائد ما؟ وانطلقت هذه الجهود من افتراض أن النجاح مرتبط في السمات الشخصية للقائد وأن توفر هذه السمات يعتبر مؤشراً على احتمال نجاح القائد. وقد تبلور هذا الاتجاه فيما بعد وأصبح يعرف الآن بمدخل السمات أو المدخل الفردي.

واهتمام الدارسين بسمات القائد الناجح استمت في تطوير مفاهيم القيادة وأفرزت الاتجاهات الفكرية العديدة التي تفسر ظاهرة القيادة ونجاحها من خلال المداخل الفكرية الحديثة لدراسة القيادة الإدارية.ولم يقتصر الاهتمام بظاهرة القيادة على الدارسين من علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة وإنما شغلت ظاهرة القيادة أذهان الناس العاديين نظراً لأثرها المباشر على مختلف جوانب الحياة العامة.

وأما في مجال الأدب الإداري فقد شهدت عقود الثلاثينات من القرن الماضي تطوراً فكرياً وظهور اتجاهات فكرية مثل حركة العلاقات الإنسانية والحركة العلمية في الإدارة والمدرسة السلوكية والمدرسة الكمية واتخاذ القرارات والاتجاه الذي اهتم بدراسة القيادة الإدارية ودورها في نجاح المنظمات الإدارية. وظهور النظريات الحديثة مثل نظرية النظم والنظرية الظرفية والإدارة بالأهداف. ويلاحظ أن ظاهرة القيادة حظيت بدراسة مركزة من خلال النظريات السلوكية والاتجاه الموقفي وإظهار دور المرؤوسين كعامل محدد لنجاح القائد.

وفيما يلي استعراض مختصر لمساهمة الفكر التقليدي والحديث في بلورة المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية.

القيادة في الفكر الإداري التقليدي:

تمثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية الاتجاه التقليدي في الفكر الإداري. وقد أسهمت هذه النظريات في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بالعملية الإدارية ولكنها لم تركز على القيادة الإدارية.

وموقف الإدارة العلمية يعتمد على افتراضات محددة حول طبيعة الإنسان وهذه الافتراضات تعرضت للنقد من المدارس الفكرية التي ظهرت فيما بعد ولا يتسع المجال للإسهاب والخوض فيها ولكن نذكر أن الإدارة العلمية قسمت العمل بين القائد الإداري أو المدير والمرؤوسين بحيث اعتبرت أن المدير يتولى التخطيط وما على المرؤوسين إلا التنفيذ. واهتمت بإدخال الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات الإدارية بقصد زيادة الإنتاج وركزت على العامل الاقتصادي كمحفز للعاملين وأهملت الحوافز المعنوية ودعت إلى اكتشاف الطريقة المثلى لأداء الأعمال [1].

وأسهمت الإدارة العلمية بشكل مؤثر في زيادة الإنتاج من خلال دراسات الوقت والحركة وأعطت العامل الاقتصادي أهمية كبيرة كحافز لزيادة الإنتاج من قبل العاملين. وترتب على اهتمام الإدارة العلمية بإدخال الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات الإدارية ظهور الاتجاه المؤيد لكون الإدارة علماً له نظريات ومبادئ يمكن الاستناد إليها في بناء وإدارة المنظمات وتمخض عن هذا الاتجاه ظهور نظرية التقسيم الإداري.

ونظرية التقسيم الإداري التي يعتبر هنري فايول وجوليك وارويك من أبرز روادها اهتمت بتطوير مبادئ إدارية يمكن تطبيقها وصولاً إلى التنظيم الجيد. وقد صنف هنري فايول الوظائف الإدارية من ضمن ستة مجموعات من الوظائف هي الوظائف الفنية والتجارية والمالية والصيانة والمحاسبة والوظائف الإدارية. وأشار إلى أن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.

[1] فيصل فخري مراري، الأسس والنظريات والوظائف، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1983، ص 39 -44 وانظر كذلك يونس عبد العزيز مقدادي، مبادئ في الإدارة، عمان: مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، 1996، ص 42-55.

والمرجح أن موضوع القيادة الإدارية يتعلق بمختلف الوظائف الإدارية وأن ارتباطه مباشرا في عملية إصدار الأوامر والرقابة والتنسيق.

وكذلك حدد فايول مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في المدير وأسماها السمات الذهنية والسمات الأخلاقية وسعة الاطلاع والثقافة الواسعة والاحتراف أو المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة الواسعة[1].

وأما مساهمة لوتر جوليك فكانت بتحديد الوظائف الإدارية وتلخيصها في مصطلح (**POSDCORB**) بحيث يمثل كل حرف من المصطلح الحرف الأول من الوظيفة الإدارية وكما يلي:

-التخطيط	P Planning
-التنظيم	O Organizing
-التوظيف	S Staffing
-التوجيه	D Directing
-التخطيط	P Planning
التنسيق والضبط -Co Co	Ordination and Control
- الإبلاغ وكتابة التقارير	R Reporting
- الموازنة	B Budgeting

وأما مساهمة ليندل اورويك (L. Urwick) فكانت في التأكيد على أهمية تفويض الصلاحيات ليتفرغ المدير للأمور الهامة وإبراز أهمية القيادة الديمقراطية وتحديد نطاق الإشراف أو نطاق التمكن للمدير (Span of Control) بحيث يتناسب مع طبيعة العمل ودرجة التخصص فيه ومدى تنوع الإعمال التي يؤديها المرؤوسين ويلاحظ أن التركيز إجمالاً في الفكر التقليدي

يدور حول الوظيفة من خلال تقسيم العمل وتصميم التنظيم الجيد مع التركيز على متغير واحد في اغلب الأحيان.

وساهمت نظرية ماكس فيبر (Max Weber) من خلال القواعد التي حددها والتي اعتبر وجودها في أي تنظيم تجعله تنظيماً بيروقراطياً. وتشمل هذه القواعد

---

[1] محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، عمان : المطابع المركزية، 1993، ص 40

التسلسل القيادي واللاشخصية في العلاقات الوظيفية والتخصص واعتماد الجدارة في الاختيار والتعيين والتدوين وحفظ السجلات وتحديد أجور العاملين وفق نظام ثابت ووجود الأنظمة والرقابة المحكمة. ورغم استحالة توافر هذه الشروط في أي تنظيم إلا أن هذه الشروط تعكس التصور الفكري الذي وضعه ماكس فيبر.

وقد اعتمد ماكس فيبر على معيار السلطة لتحديد درجة رقي المجتمعات البشرية واعتبر أن المجتمعات التقليدية يسود في أجهزتها الإدارية السلطة التقليدية. وأما المجتمعات التي تطورت نسبياً فيسود في منظماتها السلطة الكارزماتية. واعتبر أن أفضل نوع من السلطة هو السلطة القانونية العقلانية(Legal Rational Authority)وهي السلطة التي تبدو واضحة في المجتمعات المتقدمة[1]. وهذه النظرية ركزت على السلطة كمتغير يحدد درجة تقدم ورقي المنظمات الإدارية والتي تعتبر انعكاسا للمجتمعات التي تعمل فيها. ويلاحظ أن النظرية البيروقراطية لم تهتم كثيراً بالقيادة الإدارية وإنما ركزت على السلطة كوسيلة لفهم المنظمات الإدارية واهتمت بالقواعد التي تحكم عمل المنظمة والعاملين فيها.

القيادة في الفكر الإداري الحديث

احتلت القيادة في الفكر الحديث دوراً بارزاً. ويظهر هذا الدور في تركيز معظم الاتجاهات الفكرية على ظاهرة القيادة الإدارية. فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة بشكل خاص بهذه الظاهرة وتمت دراستها من جوانب عديدة. فقد تم التركيز على العنصر البشري في المنظمات من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية. وتم التركيز على السلوك الإنساني وسلوك القائد الإداري والاهتمام بالقيادة والاتصالات واتخاذ القرارات وإظهار أهمية التنظيم غير الرسمي، وإبراز الجانب الاجتماعي في المنظمة وعمل الجماعات في التنظيم والتحول من حل المشكلات بشكل فردي إلى الحل من خلال المشاركة الجماعية وفرق العمل الموجهة ذاتياً.

[1] المرجع السابق، ص 37-38.

وسيتم استعراض مواقف مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن الاجتماعي لتوضيح المساهمات الحديثة في بلورة مفهوم القيادة الإدارية وبشكل مختصر.

مدرسة العلاقات الإنسانية

يتلخص موقف هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية بما يلي:

-العلاقات الإنسانية في الإدارة تحدد مدى نجاح القائد الإداري.

-القائد الناجح يسهل على الأفراد الوصول للهدف المنشود من خلال التعاون ويعطي

-فرصاً لتنمية الأفراد ويسعى لإشباع حاجاتهم.، إشباع حاجات الأفراد لا يتناقض مع أهداف التنظيم ويؤدي لارتفاع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الأداء.

-يعود سبب نقص الإنتاج إلى تدني الروح المعنوية للعاملين ولظروف العمل غير الجيدة وأثرها السلبي. وتشمل ظروف العمل التدفئة والتهوية والتكييف والإضاءة ونقص المعدات وعدم توفر شروط السلامة العامة وغيرها.[1]

-ليس العامل المادي العامل الوحيد الذي يمكن أن يحفز العاملين على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاجية، وإنما هناك عوامل معنوية تسهم في تحفيز العاملين.

-القيادة الفعالة التي تقرب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بتعاون وثيق يستلزم المشاركة الفعالة والقيادة الديمقراطية توفر المشاركة والتحفيز للعاملين وهي أفضل من غيرها للعمل في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ورغم الشعارات الرنانة التي أطلقتها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل "العامل الراضي عن عمله عامل منتج" وتأكيد دور التنظيمات غير الرسمية وما صاحبه من إهمال لدور التنظيم الرسمي.[2] إلا أنه لا يوجد دليل علمي يؤكد ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، ولهذا تبلورت المدرسة السلوكية وغيرها من المدارس لتعالج مواطن الضعف في مدرسة العلاقات الإنسانية.

---

[1] المرجع السابق، ص 51 .

[2] مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة : مداخل وعمليات، بغداد، 1988، ص 120-121.

نظريات التنظيم الاجتماعي

تعتبر هذه النظريات التنظيم الإداري تنظيم فرعي من التنظيم الأكبر في المجتمع ويتكون أفراده من مجموعات تتعاون باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف شخصية وأهداف جماعية من خلال سلوك منظم ومن خلال حل المشكلات التنظيمية ومن أبرز الكتاب في هذا المجال باك(Bakke) وكريس ارجيرس (Chris Argyris) وليكرت(Likert)[1].

ويرى باك أن مكونات التنظيم أربعة هي:

أ.الموارد المادية والبشرية والطبيعية.

ب.الأنشطة التي تتم بداخل التنظيم.

ت.الروابط بين أجزاء التنظيم والتي تحقق التنسيق.

ث.النظام الذي يحكم عمل التنظيم.

ويحاول الفرد تحقيق ذاته وتحقيق أهداف التنظيم وفي هذه المحاولة يتم اندماج الفرد مع التنظيم.

وأما كريس ارجيرس فيرى أن التنظيم يتمون من الفرد والتنظيم وأن التنظيم يتصف بالرشد والفرد يسعى من خلال التنظيم لتحقيق ذاته ولهذا لا بد من وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم. ويرى أن نجاح التنظيم يعتمد على تخفيف الصراع بين الفرد والتنظيم من خلال توسيع الوظيفة وتخفيف الرقابة وتأمين الموظف بالراحة والاطمئنان والاستقرار في العمل[2].

وأما ليكرت فقد أكد أن عوامل نجاح التنظيم هي القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات التفاعل والتأثير واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والرقابة. واعتبر أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم[3].

---

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992، ص 78-81.

[2] المرجع السابق، ص 80 .

[3] المرجع السابق، ص 80-81.

نظرية التوازن التنظيمي

يرى هيربرت سايمون وتشستر بارنارد أن التنظيم بطبيعته اجتماعي ويرى بارنارد أن التنظيم يمثل نشاطاً متعاوناً لا بد لوجوده من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ولديهم الرغبة

في المشاركة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعتمد بناء التنظيم على الكفاءة الإدارية الفعالة ورغبة الأفراد بالمساهمة في جهودهم. واستمرار هذه المساهمة مرتبط بإشباع حاجات الأشخاص من خلال ما يحصلون عليه من منافع مادية ومنافع أخرى [1].

وأكد العلاقة بين " المساهمة والمردود" وأن الفرد يستمر في المساهمة إذا شعر بأن المردود معادل للجهود التي يبذلها وأن التوازن بين المساهمة والمردود أمر ضروري للمحافظة على الكفاءات المتوفرة في المنظمة والحد من تسربها.ودور القيادة يكون في المحافظة على التوازن بين المردود الذي يحصل عليه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل. وهذه النظرية تسمى نظرية(Inducement- Contribution Theory) ويلاحظ القارئ الكريم من خلال النظريات أعلاه بداية التحول في النظرة إلى التنظيم على أنه تنظيم اجتماعي وليس تنظيماً آلياً كما كانت النظريات التقليدية تعتبره وهو ما درجت عليه التسمية بنموذج الآلة (Machine Model) من قبل نقاد الفكر التقليدي.

أهمية القيادة في الإدارة:

تتكون وظائف الإدارة المتعارف عليها من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. وترتبط القيادة بهذه الوظائف ارتباطاً وثيقاً. وقد عرضنا الاتجاه التقليدي الذي يرى أن نشاطات التخطيط

والتنظيم والتوجيه تقوم فيها القيادة الإدارية بينما يكون دور المرؤوسين في التنفيذ. وكذلك يعطي الاتجاه التقليدي دوراً بارزاً للقيادة الإدارية في مجال

[1] المرجع السابق، ص 81-83.

الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ومعالجة أي انحراف محتمل أثناء التنفيذ. وأثناء القيام بالوظائف الإدارية تمارس القيادة عمليات التوجيه والتنسيق وإصدار التعليمات ومعالجة المشكلات واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق أهداف الكفاءة على مستوى الفرد والفعالية على مستوى التنظيم. ولإظهار أهمية الدور القيادي في المنظمات الإدارية لا بد من توضيح بعض الجوانب الإدارية في المنظمات وتشمل الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.[1].وكذلك توضيح عملية صناعة القرارات والإطار الأخلاقي للعمل الإداري.

الجانب التنظيمي

يتعلق الجانب التنظيمي بإصدار التعليمات والتوجيه وتحقيق التعاون الطوعي وإثارة الحماس وتنسيق النشاطات المختلفة وإحداث التكامل بين أجزاء التنظيم وتحديد الصلاحيات والحد من الازدواجية وزيادة الكفاءة والفعالية وتبدو أهمية القيادة في تحفيز العاملين وتنسيق النشاطات وخلق المناخ المتعاون وتحديد الاختصاصات والتركيز على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

الجانب الإنساني

ويشكل العنصر الإنساني في المنظمات الإدارية أهم عنصر يتم من خلاله تحقيق الأهداف. والقيادة تمارس التأثير على الأفراد باستخدام بعض أو كل مصادر القوة مثل السلطة والشخصية والتقاليد والدين والمعرفة المتخصصة بقصد تحقيق التفاعل والتعاون المؤدي للقيام بالأعمال المطلوبة بحماس. ويشكل سلوك العاملين محور العملية الإدارية لأنهم المنفذون لمختلف النشاطات الإدارية. ويبدو الدور الهام للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:

-بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين.

-تحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم على المشاركة.

-الاعتراف بجهود العاملين ومكافأة الجهود المتميزة.

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1985، ص 11-121.

- القيام بدور القائد ودور المرؤوس مع رؤسائه ودور الزميل مع أقرانه.

- مراعاة الفوارق الفردية واختلاف العادات أو القيم أو الدين أو الجنس بين شرائح العاملين في المنظمة. ويهتم القادة بخلق فرق العمل وإنعاش العمل بروح الفريق من خلال التعاون وتخفيف الرقابة وزيادة حرية التصرف بقصد الوصول للأهداف.

الجانب الاجتماعي

ذكر سابقاً أن التنظيم يعتبر تنظيماً اجتماعياً يضم مجموعات من الأفراد تمارس نشاطات مختلفة. وتبدو أهمية القيادة في تطوير تفاعل هذه الجماعات من الداخل وفيما بينها وتهتم في توجيه العمل الجماعي لهذه الجماعات لتتكامل الجهود باتجاه تحقيق أهداف التنظيم. كما أن نجاح القيادة يتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة ومدى توافقها مع القيم التنظيمية والقيم التي يؤمن فيها العاملون. كما أن الاتجاهات التي يحملها الأفراد نحو العمل بشكل عام والعمل الجماعي بشكل خاص تؤثر بمستوى الإنتاجية وبالعملية الإدارية في المنظمة.

مجال تحقيق الأهداف

يبرز الدور القيادي في المحافظة على توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي لا تتعارض مع أهداف المجتمع أو أهداف الأفراد.وتبدو مهمة القيادة صعبة على ضوء تعدد الأهداف وتضاربها أحيانا وضرورة إدراك التعارض المحتمل بين الأهداف المتعددة للإدارات الحكومية ومعالجة هذا التعارض من خلال تحديد أولويات الأهداف وتخصيص المصادر المتاحة بحسب الأولوية للاستخدامات المتنافسة. وتظهر أهمية القيادة في الموازنة بين إشباع الحاجات وبين متطلبات التنظيم والمصادر المالية والموازنة بين طلبات التنظيمات غير الرسمية واحتياجات وإمكانات المنظمة.

اتخاذ القرارات

يرى هيربرت سايمون أن القرارات الإدارية تشكل محور العملية الإدارية وجوهرها وأنه يمكن دراسة العملية الإدارية من خلال دراسة وتحليل القرارات الإدارية الصادرة عن إدارة ما. واتخاذ القرارات من واجب القادة الإداريين سواء كانت قرارات إدارية روتينية أو قرارات هامة[1].

وتبدو أهمية القيادة في صناعة القرارات الهامة المتعلقة بسياسة المنظمة وأهدافها وتطويرها أو إعادة تنظيمها. وكذلك في الحالات الإدارية التي تعرض ولا يجد المدير أو القائد ما يستند إليه عند اتخاذ القرار سواء في الأنظمة أو التعليمات أو الحالات الإدارية السابقة. ودور القيادة الهام هو في التفكير الهادئ في الفرص المحتملة أثناء التعامل مع الظروف الصعبة وفي التفكير في المستقبل وفيما يمكن أن يكون بعد المرور بالظروف الصعبة.

ومن المعروف دوما أننا نحتاج إلى المعلومات الصحيحة حتى نتمكن من إصدار القرارات الرشيدة وأننا دوماً نتعامل مع مواقف نحتاج فيها إلى معلومات أكثر مما هو متوفر لدينا. وأهمية القيادة تكمن في تطوير نظام للمعلومات يسهل وصول المعلومة لمتخذ القرار في الوقت المناسب وبالقدر الذي يحتاجه من المعلومات.ونظام المعلومات يرفد عملية صناعة القرارات ويسهم في ترشيدها.

الإطار الأخلاقي للعمل الإداري

يكاد يجمع الكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل الإداري. والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم و كما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية واحترامها ينعكس على عمل أجزاء التنظيم. ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب عل مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية ولكن قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

[1] محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة :النظريات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989، ص 173-174.

وإذا كانت الأخلاق تبحث في ما هو صواب وما هو خطأ أو ما هو خير وما هو شر فإن المواقف التي يتعرض لها القادة كثيرة والتي تستدعي اتخاذ قرارات استناداً لما يعتقد القائد بأنه صحيح. وهذا يعني أن الحالات التي تتطلب اجتهاداً من القائد كثيرة ومتنوعة والخطأ في القرارات التي تصدر بشأنها قد يرتب تقليداً أو عرفاً تنظيمياً لا يكون مقبولاً اجتماعياً.

ويلاحظ القارئ الكريم أن أهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشترك معها في كونها فكرة جماعية موقفية تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة. والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم. وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب التالية:

الإلهام: ويعني انفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأسباب والنتائج المترتبة على القرارات.

المشاركة: وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الاختلاف على الأسباب والاتفاق على النتائج.

المساومة: وتتم المساومة عند الاتفاق على الأسباب ولكن الاختلاف على النتائج.

قرارات كمية بيروقراطية: يتم اللجوء إليها عند عدم وجود اتفاق على الأسباب أو النتائج ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم اختيار البديل الذي يكون قابلاً للتطبيق بأقل كلفة وأفضل نتائج من خلال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

أنماط وأساليب القيادة الإدارية

يعكس تطور الفكر الإداري من المرحلة التقليدية إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية والحركة السلوكية والمدرسة الحديثة في الإدارة أن النظرة للإنسان اختلفت من مرحلة إلى أخرى. وصاحب هذا الاختلاف الانتقال من افتراض أن

القيادة تمثل سمة شخصية موروثة إلى الافتراض بأن القيادة سمة ومهارات مكتسبة [1] وأنه يمكن تدريب القادة وإعدادهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة إذا توفر لديهم بعض السمات الموروثة. ويضيف كامل المغربي إلى نمطي القيادة الموروثة والقيادة المكتسبة القيادة الإنسانية الذي أظهرته حركة العلاقات الإنسانية. ونمط القيادة العلمية المستمد من مفاهيم الحركة العلمية في الإدارة، وأنماط السلوك القيادي الإنسانية يمكن ملاحظتها في نظرية روبرت تاننباوم وشميدت(Robert Tennenbaum & Warren Schmidt) ونظرية فيدلر ونظرية الهدف والمسار (Path Goal Theory) [2] ونظرية الشبكة الإدارية.

وسيتم في هذا الجزء استعراض بعض الأنماط القيادية المعروفة مثل القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والقيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. وكذلك الأنماط السلوكية للقيادة من خلال استعراض النظريات التي ذكرت أعلاه وباختصار. وقد صنفت الأنماط القيادية بالاستناد إلى معيار السلطة أو سلوك القائد في التأثير على الأتباع.

القيادة الأوتوقراطية

وتستخدم القيادة الأوتوقراطية السلطة كوسيلة للتأثير على المرؤوسين لإجبارهم على انجاز العمل وتقسم إلى ثلاثة أنماط هي القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والقيادة الأوتوقراطية اللبقة والقيادة الأوتوقراطية الخيرة وفيما يلي مقارنة لهذه الأنماط كما في جدول رقم (1).

مزايا ومآخذ القيادة الأوتوقراطية:

القيادة الأوتوقراطية قد تكون ناجحة في ظروف الأزمات وفي المواقف التي تتطلب الحزم من القائد وعندما تعم الفوضى في التنظيم.

الأسلوب الخير المناسب عندما يكون المرؤوسين بحاجة إلى تفصيلات عن العمل المطلوب انجازه ولا تتوفر الخبرة لديهم في الأعمال المنمطة.

[1] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر، 1993، 142 -143.

[2] المرجع السابق، ص 143-149. وانظر توضيح الأنماط الثلاثة الرئيسة، الأوتوقراطي والديمقراطي والقيادة الحرة، نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض : مطابع الفرزدق، 1985، ص 155-262.

الأسلوب الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية ومن ذوي الخبرات المحدودة.

جدول رقم (1)

مقارنة مزايا أنماط القيادة الأوتوقراطية

القيادة المتسلطة	القيادة الخيرة	القيادة اللبقة في العامل
يركز القائد السلطة في يده	يثق بنفسه	لبق في تعامله مع المرؤوس
يطلب الطاعة من المرؤوس	يهتم بالإنجاز	يعتمد على اتصالاته مع المرؤوس
إشراف محكم	لا يلجأ إلى التهديد	يخلق انطباع بوجود مشاركة
لا يثق بالمرؤوس	أقل قسوة من المتسلط	يعقد مؤتمرات إخبارية للإقناع
لا يوجد مشاركة	لا يخلق استياء عند المرؤوس	يروج لقراراته
يصدر أوامر	طموح ويتقن عمله	يعطي فرصة محدودة للمشاركة
ينفرد في القرار	متفاني في العمل	يحدد المشاركة
غالبا منعزل	عادل ومشاركة محدودة	حرية المشاركة محدودة
يهتم بإنجاز العمل	يتعامل بالإقناع	ثقته بنفسه عالية
الاتصالات هابطة	ميوله استبدادية	لديه قدرة على الإقناع
يستخدم التهديد	يبين ايجابيات قراراته	يتخذ القرار النهائي

المآخذ:

تركيز السلطة والإنفراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرهاق القائد والتأخير واحتمال الوقوع في الخطأ يكون أكبر.

اللجوء إلى استخدام قوة الإكراه أو الحوافز السلبية لإجبار العاملين على انجاز الأعمال المطلوبة.

يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.

يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ويستدل على هذا من المؤشرات التالية:

-الشعور بعدم الرضا عند العاملين.

-كثرة الشكاوى والتذمر.

-ارتفاع معدل الغياب عن العمل.

-ارتفاع معدل دوران العمل.

القيادة الديمقراطية

تستند القيادة الديمقراطية على ثلاث جوانب هي:

●مشاركة المرؤوسين.

●تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى.

●إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوس وتدور هذه العلاقات حول مفاهيم محددة تشمل مصلحة التنظيم ومصلحة الفرد مع مراعاة ما يلي:

●ضرورة إشباع حاجات العاملين.

●معاملة العامل معاملة إنسانية تحفظ حقوقه وكرامته.

●التوفيق بين مصلحة الفرد ومصلحة التنظيم.

●دمج العامل في التنظيم للحصول على نتائج فعالة.

والقائد الديمقراطي مطالب بتحقيق الشروط التالية حتى تكون قيادته ديمقراطية وهي:

•تحقيق التآلف والتعاون بين العاملين.

•تفهم مشاعر العاملين.

•تفهم مشاكل العاملين والمساهمة في حلها.

•إشباع حاجات المرؤوسين من خلال الحوافز المختلفة.

•إشباع الحاجات النفسية للموظف مثل:

•الحاجة للأمن والاستقرار الوظيفي.

•توفير المعرفة في مجال التخصص.

•أن يحظى بالقبول من المرؤوسين.

•وضوح علاقات العمل في الأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي.

•الحاجة إلى الاحترام والتقدير.

•الحاجة إلى العطف والمحبة.

•حاجة الفرد لتحقيق ذاته.

•إشباع الحاجات الاجتماعية مثل حاجة الانتماء والحاجة إلى الانجاز والتفوق وتبادل الأفكار مع غيره

المشاركة

تمثل المشاركة المرتكز الثاني للقيادة الديمقراطية بعد العلاقات الإنسانية التي سبق إيضاحها. ويسود الفكر الإداري اتجاهات متعددة حول موضوع المشاركة. فالاتجاه التقليدي يرى مشاركة الإدارة العليا في القرارات الهامة ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ومشاركة الإدارة الدنيا في مجال القرارات الروتينية.

أما الاتجاه الحديث فيرى أن المشاركة تمثل الأساس الديمقراطي للعمل الإداري الذي يتم إنجازه من خلال الجماعات وفرق العمل. وتتطلب المشاركة استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذ القرار. وقد تتطلب بعض المواقف الإدارية مشاركة المساعدين أو المستشارين ومن يتأثر بالقرار سلباً أو إيجاباً. وتعتمد درجة المشاركة على طبيعة المشكلة المراد حلها والتخصص والوقت المتاح لحل المشكلة والإمكانات المتوفرة وشبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتوفرة. وتمتاز المشاركة بما يلي[1]:

- رفع الروح المعنوية للعاملين،
- تسهم في ترشيد القرارات الإدارية،
- تشجع التغيير الفعال والإيجابي،
- تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس،
- تعطي فرصة للموظف لإبداء الرأي في مشاكل التنظيم،
- تساعد في خلق مناخ تنظيمي متعاون.
- تولد الشعور بالالتزام بالتنفيذ للقرارات التي تمت المشاركة فيها.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 226-229. وانظر كذلك محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان : مطبعة بنك البتراء، 1989، ص 108.

تفويض السلطة

تعتمد القيادة الديمقراطية على التفويض الواسع، ويعني التفويض إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لممارسة جزء من سلطة القائد في المجالات التي يجوز فيها التفويض. ويتطلب التفويض الفعال موافقة الشخص الذي تفوض له الصلاحيات للقيام بالمهام التي تفوض إليه. ولضمان نجاح التفويض الذي يمارس في الأجهزة المركزية والأجهزة اللامركزية يجب مراعاة ما يلي:

- وضوح الواجبات والمهام المفوضة،
- شجاعة وثقة القائد بنفسه وتحمل النتائج المترتبة على التفويض.
- حسن اختيار من تفوض له السلطة.
- الاتصالات الفعالة بين القائد والشخص الذي تم تفويضه .
- نطاق التمكن المناسب،، إذا زاد النطاق وجب التفويض.

مزايا ومآخذ النمط الديمقراطي:

المزايا:

- إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم.
- العمل على إشباع حاجات العاملين.
- الاهتمام بالعاملين وزيادة قدراتهم بالتدريب والتحفيز.
- الإشراف العام دون التدخل في التفاصيل.
- المشاركة تنمي الروح المعنوية وتحفز العاملين.
- ارتفاع الروح المعنوية يصاحبه زيادة الإنتاجية.

المآخذ:

- قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد بالمشاركة.
- المشاركة تمثل تنازل المدير عن جزء من صلاحياته.
- بعض العاملين يحجم عن المشاركة.

●التفويض يتم في ظل المركزية أو اللامركزية ويمكن أن يرد التفويض من الشخص الذي تم له التفويض. ويمثل التفويض تنازل من المدير عن صلاحياته والتخلي عن القيام ببعض واجباته.

القيادة الحرة:

تمتاز القيادة الحرة بأنها تمثل نمطاً قيادياً يعطي الفرد الحرية الكاملة في عمله لاتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. ويهتم القائد في التوجيه العام دون الدخول في التفاصيل. ويتم التفويض على نطاق أوسع من التفويض الذي تمارسه القيادة الديمقراطية مما يساعد المرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل. ويطبق القائد في القيادة الحرة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين، وبشكل خاص تمتاز القيادة الحرة بما يلي:

●ثقة القائد في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الانجاز بثقة.

●يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة إلى نتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم.

●يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.

●حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

وأما محاذير هذا النمط فتشمل ما يلي:

●حرية العامل في عمله قد يكون لها نتائج سلبية على زملائه عند غياب السلطة المشرفة على أعمالهم وظهور الميل إلى ممارسة السيطرة عليهم من قبل بعضهم.

●القيادة الحرة تؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح الفريق.

●انشغال القادة من هذا النمط في الاستقبالات وحضور اللجان والحفلات لبناء علاقات تكسبهم التقدير والاحترام.

●الرقابة معدومة على المرؤوسين.

نظرية الشبكة الإدارية:

تمثل دراسات جامعة أوهايو (Ohio) أصل المدخل السلوكي لدراسة القيادة والذي حددت فيه هذه الدراسات بعدين هامين للقيادة هما: الاهتمام بالعاملين (Consideration) والاهتمام بالعمل (Initiating Structures). ويشمل الاهتمام بالعاملين الصراحة في الاتصالات والصداقة والدعم ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم. وأما الاهتمام بالعمل فيشمل توضيح ادوار العمل والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل.

وقد تم تحليل أثر هذين البعدين على أداء العاملين واستناداً لنتائج دراسات جامعة أوهايو طور جين موتون وروبرت بليك (Robert Blake and Jane Srygley Mouton) نظرية الشبكة الإدارية والتي حددت خمسة أنماط لسلوك القائد وهي:

النمط الأول (1,1) وفيه اهتمام قليل بالعاملين واهتمام قليل بالعمل الرسمي وسمي هذا النمط (Impoverished Management) الإدارة المتسيبة واهتمامها متدني بالإنتاجية والقائد هنا يقوم بأدنى حد ممكن من العمل للبقاء في التنظيم.

النمط الثاني (9,1) ويعكس اهتمام عالي بالعمل والإنتاج مصحوباً باهتمام متدني في العاملين. ويمارس القائد القوة والسلطة لتحقيق السيطرة على العاملين بالإذعان ويسمى نمط القوة والطاعة (Authority- Obedience).

النمط الثالث (1,9) ويعكس اهتمام عالي بالعاملين واهتمام متدني بالإنتاجية ويسمى(Country club Management) ويركز القائد على المشاعر الجيدة بين العاملين والزملاء في العمل وحتى على حساب تحقيق النتائج.

النمط الرابع (5,5) ويسمى النمط بإدارة رجل التنظيم(organization Man Management) ويعكس هذا النمط التقيد بالأنظمة والتعليمات والاهتمام بمستوى أداء مقبول والموازنة بين انجاز العمل والمحافظة على رضا العاملين.

النمط الخامس (9،9) وهو أفضل نمط ويعكس اهتمام القائد بزيادة الإنتاجية والاهتمام بالعاملين ويمثل مدخلاً هاماً في لإدارة وهو الإدارة من خلال الفريق (Team Management) ويتم انجاز العمل من الأفراد الملتزمين والذين تشترك مصالحهم

ومصالح التنظيم أو تتوافق أهدافهم مع أهداف التنظيم بحيث يتكون مناخ تنظيمي تسوده علاقات الاحترام والثقة. وقد تم تطوير هذه الأنماط الخمسة من خلال ملاحظة سلوك القائد في مجالات الاتصالات والتخطيط ومدى الاهتمام الذي يبديه القائد بالعمل والعاملين كما في الشكل رقم (4) التالي:

٩,٩ إدارة الفريق		١,٩ إدارة النادي البلدي	الاهتمام بالعاملين
	٥,٥ إدارة رجل التنظيم		
١,٩ إدارة القوة والإذعان		١,١ الإدارة المتسيبة	
الاهتمام بالعاملين			

الشكل رقم (4) أنماط الشبكة الإدارية[1]

وفي عام 1991 نشر روبرت بليك كتاباً أوضح فيه تعديلات على نظرية الشبكة الإدارية بحيث بين فيه أن الأنماط الخمسة أعلاه محكومة برغبات وخوف، أن كل نمط مدفوع برغبة ما وبنفس الوقت بخوف من شيء ما وكما يلي:

- نمط (1,1) مدفوع برغبة عدم التدخل والخوف من الطرد من المنظمة.
- نمط (9,1) مدفوع برغبة السيطرة والخوف من الفشل.
- نمط (5,5) مدفوع برغبة الانتماء والخوف من الإذلال.
- نمط (1,9)مدفوع برغبة في إرضاء العاملين وخوف من النبذ و العزلة.
- نمط (9,9) مدفوع برغبة في الانجاز وخوف الأنانية.

ويرى أن التوازن بين الرغبة والخوف تشكل المحرك لسلوك القائد في كل نمط من الأنماط الخمسة. ويرى بليك أن نجاح القائد أو المدير في تحويل المصادر إلى نتائج

[1] Umstot ،Denis ،Understanding Organizational Behavior ،2nd Edition ،New York: West Publishing Company ،1988 ،P.384.

من خلال العلاقات الفعالة وممارسة عملية التبصر في تقييم ما تـم انجـازه ومراجعـة أفعال القائد بقصـد تحقيـق الأهـداف بفعاليـة. وقـد طـرح هـذا التصـور في نظريـة أسماها نظرية (4R Theory) تفسر فعالية القائد كما تم شرحه في الشـكل رقـم (1) سابقاً[1]. وأخيراً فقد تم عرض نظرية فيدلر ونظريـة فـيروم ويلتـون ونظريـة هـيريسي وبلانشارد وسيقتصر الحديث هنا عن الأنماط القياديـة التـي حـددها فـيروم ويلتـون والأنماط القيادية في نظرية الهدف والمسار (The Path Goal Theory).

نظرية فيروم ويلتون:

تمت الإشارة لهذه النظرية في الباب الرابع وسنكتفي بعرض الأنماط الخمسة التي تقترحهـا النظرية لسلوك القائد وهي [2]:

الـنمط الأوتـوقراطي (1) Autocratic 1 وفي هـذا الـنمط يقـوم القائـد أو المـدير بحـل المشكلة مستخدماً ما لديه من معلومات متوفرة دون مشاركة من المرؤوسين.

النمط الأوتوقراطي (2) Autocratic 2 وفي هذا الـنمط يحصـل القائـد عـلى المعلومـات الإضافية من المرؤوسين ويصدر القرار منفرداً

النمط المشاور (1) Consultative 1 ويشرك القائد المرؤوسين بشكل فردي ويستفيد من آرائهم واقتراحاتهم ويطور القائد الحل للمشكلة المعروضة.

النمط المشاور (2) Consultative 2 ويشرك القائد المرؤوسين كجماعـة في حـل المشـكلة وليس بالضرورة أن يكون الحل يعكس رأي الجماعة.

النمط الجماعي (2) وفي هذا النمط يشرك القائد المرؤوسـين كجماعـة ويـرأس اجـتماعهم ويقوم بتوجيه النقاش وتركيزه على المشكلة دون أن يفرض وجهة نظره على المجتمعين. ويتم في هذا النمط مشاركة حقيقة ديمقراطية من الأفراد للوصول للحل المناسب.

---

[1] BLAKE ،Robert R. ،and Anne Adams ،Macanese ،<u>Leadership Dilemmas- Grid Solution</u> ،Gulf Publishing Company ،1991 ،P.268.

[2] Vecchio ،Robert P.، <u>Organizational Behavior</u> ،2nd Edition ،Chicago: The Dryden Press ، 1991 ،P. 319.

نظرية الهدف والمسار Path-Goal Theory

طور هذه النظرية مارتن ايفا نز وروبرت هاوس (Martin Evans and Robert House) وتقترح النظرية أن القادة يؤثروا في رضا العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم كجماعات وبطرق عديدة. وإحدى الطرق تكمن في ربط الأداء بالنتائج التي يحققها الأفراد وبخاصة

تحقيق الأهداف مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالة العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف. وتقترح النظرية أن القائد وبحسب الموقف قد يستخدم أحد الأنماط الأربعة التالية[1]:

النمط الموجه أو القيادة الموجهة (Directive Leadership) ويمارس هذا النمط بإعطاء توجيهات محددة للمرؤوسين تتعلق بالتنفيذ ومطالبتهم بالتقيد بالأنظمة والتعليمات.

نمط القيادة الداعمة (Supportive leadership) وتتمثل في إظهار الدعم والصداقة والإحساس بحاجات المرؤوسين وتفهم مطالبهم وتأييد الممكن منها.

نمط القيادة المشاركة (Participative leadership) وتتعلق بالمشاركة في المعلومات واستشارة المرؤوسين قبل إصدار القرارات.

نمط القيادة المهتمة بالانجاز (Achievement-Oriented Leadership) وتتطلب وضع أهداف فيها تحدي لقدرات الأفراد والاهتمام بالتميز وإظهار الثقة بأن المرؤوسين سيؤدون أعمالهم بشكل حسن وتعزيز الأداء المتميز.

---

[1] المرجع السابق، ص 316.

الفصل الرابع

أخلاقيات القيادة ومشكلاتها

وفي هذا الباب سيتم عرض بعض ملامح القيادة العربية والإسلامية وعرض سمات القادة في نظر بعض علماء وفقهاء الإسلام. وكذلك إيضاح أخلاقية القيادة الإدارية وقيمها ومشكلات القيادة في الدول النامية باختصار. ويشمل الفصل الثاني من هذا الباب إيضاحاً لأنماط السلوك القيادي في العمل والمهارات المطلوبة للقائد الفعال بحيث يمكن للقائد أن يستخدم المهارة المناسبة للتعامل مع كل موقف من المواقف الإدارية التي يعرض لها.

مفهوم القيادة وخصائصها في الفكر العربي:

إن مفهوم القيادة في مصر القديمة يعكس الطابع الشخصي والأبوي حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأدركت الإدارة المصرية أهمية القيادة الإدارية وتدريب كبار الموظفين ليتمكنوا من القيام بأدوارهم القيادية. وطبقت الإدارة المصرية القديمة نظاماً للحوافز وشهدت تنظيماً للجهاز الحكومي كان من أهم انجازاته بناء الأهرامات.

وترجع الأساليب الممارسة في القيادة العربية بعد ظهور الإسلام إلى التراث العربي الإسلامي والقيم والأعراف والعادات التي كانت سائدة في المجتمع العربي [1] وقد تعرض ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع لأنواع الملك بحيث صنفها إلى ثلاثة أنواع على أساس السلطة وهي:

أولاً: الملك الطبعي:

ويعني حمل الكافة (الرعية)على مقتضى " الغرض والشهوة " للحاكم ومقتضاه التغلب والقهر اللذان هما من آثار الغضب الحيوانية. وأحكام صاحب الملك ألطبعي جائرة بحيث يسحق من تحت يده. ويشبه هذا النوع السلطة التقليدية لدى ماكس

[1] نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 83-122.

فيبر. وتنتقل السلطة إلى أسرة القائد بشكل وراثي. وير ابن خلدون أن هذا النوع من الحكم لا يؤدي إلى سلطة عقلانية وهو أشبه بالنظام الدكتاتوري في هذا العصر.

ثانياً: الملك السياسي:

ويعني حمل الكافة (الرعية)على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار. ويرجع صاحب الملك إلى قوانين وضعية سياسية مفروضة ويسلم فيها الكافة وينقادون للقادة.وإذا خلت الدولة من مثل هذه السياسة لا يستتب لها حال.وتفرض هذه القوانين من العقلاء وأكابر الدولة ولذلك تسمى بالسياسة العقلية ويركز الملك على المصالح الدنيوية ومقتضى الحكمة السياسية في نظر ابن خلدون مذموم لأنه ينظر بغير نور الله. ويقابل هذا النوع من الملك السياسي ما تحدث عنه ماكس فيبر في نمط السلطة القانونية العقلانية التي اعتبرها أرقى درجة من درجات السلطة في المجتمعات البشرية.

ثالثاً: الملك الخلافي:

ويعني حمل الكافة (الرعية)على مقتضى النظر الشرعي في المصالح الدنيوية والمصالح في الآخرة. وأحوال الدنيا عند المشرع ترجع إلى اعتبارها مصالح للآخرة ولهذا فهي متفوقة على غيرها ويكون الحكم في هذا الملك للأنبياء والخلفاء من بعدهم. وقد تجاوز ابن خلدون أنواع السلطة عند ماكس فيبر وأورد البعد الديني مؤكداً أن المؤسسة القائمة على العقلانية ليست نهاية المطاف وأن النمط الخلافي يتفوق على غيره لأن دستوره رباني وليس دستور وضعي من وضع العقل البشري.

وقد أورد بشير الخضراء ملامح القيادة العربية وحصرها في الفردية والذاتية وعدم المؤسسية وأهمية الرجل العظيم، وسيتم توضيح كل منها بالترتيب.

الفردية: وتبدو الفردية في ميل الفرد لعدم الاكتراث برغبات الجماعة من خلال قيامه بأعمال تتعارض مع مصالح الجماعة، والفردية سمة ملازمة للقيادة العربية بحيث يهمل القادة آراء المرؤوسين بحجة أنهم لا يعرفون شيئاً أو غير مؤهلين للمشاركة في صناعة القرارات.

الذاتية: وتعني أن القائد العربي ينظر لنفسه أنـه مصـدر الحقيقـة ومركزهـا. وينظـر لمـن حوله على أنهم يتطلعون للمركز الذي يشغله. وهذه السمة مرتبطـة بالسـمة الأولى الفرديـة وتجعل الفرد يثق بنفسـه لدرجـة الغـرور أو الشـعور بالعظمـة. ويترتـب عـلى الذاتيـة عـدم الفصل بين الملكية الخاصـة والعامـة عـلى اعتبـار أن الوظيفـة القياديـة ملـك شـخصي وهـذا يتناقض مع فكرة المؤسسية.وتختلف الفردية والذاتية عند العـرب عـن غـيرهم مـن الأمـم في جانبين هما

(1)الاختلاف في الدرجة فهي عالية عند العرب

(2) الاختلاف في المحتوى بحيث تتسم القيادة العربية بميل نحو الأنانية أكثر من الميل إلى الإبداع.

بينما الفردية عند الغـرب تـرتبط بالإبـداع دون مسـاس بالمصـلحة العامـة لأنهـا محصـنة بمفاهيم سائدة وقواعد صارمة يؤمن بشرعيتها المجتمع الغربي.

اللامؤسسية: وتظهر في غياب الطرق والإجراءات والترتيبات لحل المشـكلات الناجمـة عـن التعامل وعدم التقيـد بـالطرق والإجـراءات الموجـودة لحـل المشـكلات. واللامؤسسـية نتيجـة حتمية للفردية والذاتية. وللحكم على وضع ما بأنـه مؤسـسي لا بـد مـن معالجـة الصـعوبات التالية:

- إيجاد طرق ووسائل لإعداد المرشحين للقيادة بحيث تكون مقبولة.
- وضوح الطرق التي يصبح فيها المرشح قائداً.
- وضوح طرق حل المشكلات المتعلقة بالقيادة أو الخلافات المتعلقة فيها.
- وضوح طرق تحديد الاستخلاف وإنهاء الدور القيادي.

ويتم تحديد درجـة المؤسسـية مـن خـلال وجـود طـرق وإجـراءات متعـارف عليهـا لحـل الخلافات والصعوبات أعلاه والتأكد من أن هذه الطرق متبعة ومطبقـة فعـلاً والإخـلال فيهـا يلغي المؤسسية.

أهمية الرجل العظيم:

تخلـق الفرديـة والذاتيـة واللامؤسسـية حالـة مـن الفـراغ تولـد شـعورا بالأزمـة، انـه لا بـد مـن مخلـص يمتلـك الجاذبيـة. وتعتـبر الشـعوب الديمقراطيـة أقـل الشـعوب عرضـة

لتقبل فكرة الرجل العظيم وذلك لأن الطرق والإجراءات المفروضة تمنع ظهور الرجل العظيم. وتسهم الأزمات والمعاناة التي تواجهها الشعوب في الإعداد لقبول فكرة المخلص أو الرجل العظيم ومن الأمثلة التاريخية ظهور أشخاص في بعض الدول مثل:

- هتلر في ألمانيا
- تشيرتشل في بريطانيا
- موسوليني في ايطاليا
- روزفلت في أمريكا

وقد مرت الشعوب العربية ولا زالت تعاني من الحروب والأزمات قبل وبعد ظهور الرسول ﷺ وامتداداً للتاريخ الحديث. وتاريخ العرب قديمه وحديثه حتم وجود الرجل العظيم ليخلص الأمة من المعاناة والضياع في البحث المستمر عن الاستقرار. وعندما تستقر الشعوب والمجتمعات عندها تحتاج إلى المؤسسي وليس القادة العظام.

آراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة:

نظراً لأهمية الرجل العظيم في تراثنا لسد الفراغ الناتج عن عدم الاستقرار وغيبة الظروف المؤدية للمؤسسية على مستوى المؤسسات ومستوى الأمة. فقد تم التركيز على سمات القادة وخاصة القائد الملهم المنقذ أو المخلص في آراء المفكرين العرب والمسلمين ومن هذه الآراء ما يلي:

جاء في كتاب شهاب الدين احمد بن أبي ربيع "سلوك المالك في تدبير الملك" أيام العباسيين ما يمثل الفكر السياسي الإسلامي لتلك الفترة وقد أوضح سمات القائد وهي:

-القدوة الحسنة التي تستند إلى أنه لا يمكن إنشاء دولة بدون حاكم يكون أفضل الناس فيها.

-وحدة الرئاسة لأن كثرة الرؤساء تفسد السياسة وتورث التشتت وينحصر دور الأتباع في التنفيذ.

-يشترط في القائد أن يكون حكيماً ملتمساً للحكمة.

-عدم الجزع عن ما لا بد منه وأن لا يأتي أمراً إلا في حينه (دقة التوقيت).

-المحافظة على الشكر لله والحرص على الإحسان.

-جيد الحدس والتخمين.

-الالتزام بالحق والعدل كأمانة.

-أن يقهر شهوته وعبد الشهوة لا يملك.

-قوياً عالماً في الفروسية.

-كامل الأعضاء متمكناً من الحركة.

-استمالة الأتباع وجعل طاعتهم رغبة منهم وليس رهبة.

-معرفة أسرار وأخبار الرعية.

-معرفة أخلاق الرعية ليؤهل كل لما يصلح.

-سماع طرفي الخصومة ومعاقبة الباغي.

-أن لا يخلي الرعية من الوعد والوعيد ومن الرضا والخوف.

-بسط الخير للناس حتى يعمهم.

-أن لا يجمع المحسن والمسيء بمنزلة واحدة.

-ويورد قائمة سمات للقادة العسكريين تزيد على خمسة عشر سمة وتحدد الإطار السلوكي للقائد العسكري في الميدان.

أبو نصر الفارابي:

أورد في كتابه " آراء أهل المدينة الفاضلة " شروطاً للقيادة منها: أن القائد هو أفضل شخص في الأمة وله مرؤوسين يرأسون آخرين. وركز على التسلسل القيادي من خلال تسلسل السلطة والرئاسة. وأكد مبدأ اللامؤسسية بقوله إن القائد يوجد قبل الجماعة أو الرعية وكما القلب من الجسد يكون أولاً وتتبعه الأعضاء. ويرى الفارابي أن القيادة المثالية بالفطرة والطبع أي أنها موروثة ثم بالملكة والإرادة مشيراً إلى السمات المكتسبة. وحدد السمات الفطرية بما يلي:

- تام الأعضاء،
- جيد الفهم والتصور والحفظ،

- جيد الفطنة والذكاء،
- بليغ اللسان،
- صادقاً،
- كبير النفس محباً للكرامة،
- عادلاً،
- عدلاً سهل القياد للحق وليس لجوجاً،
- المال والدرهم عنده هين،
- عدم الشره في الأكل والشرب والشهوة،
- محباً للتعليم قوي العزيمة إذا أقدم على عمل شيء لا بد منه،
- مقداماً جسوراً قوي النفس.
- وحدد السمات المكتسبة بما يلي:
- الحكمة،
- سعة الإطلاع على الشرائع والسنن للدول أو المدينة،
- جودة الاستنباط فيما لم يحفظ عن السلف من الشريعة،
- جودة الرشاد بالقول استنادا لشرائع الأوليين،
- الثبات في مباشرة الحرب والتزود بالصناعات الحربية الضرورية.

وسمات الفارابي مركزة على سلوك القائد، وهو يرى أنه نظراً لعدم إمكانية اجتماع جميع السمات في شخص واحد فإنه يجوز أن تكون القيادة جماعية، بحيث تكمل صفات الفرد في الجماعة صفات بقية الأفراد وصولاً للجماعة الفاضلة.

أبو الحسن الماوردي (364هـ -هـ)

أورد أبو الحسن الماوردي في كتابه " الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية" سمات القائد أو الإمام وهي:

- العدالة،
- العلم المؤدي للاجتهاد،
- سلامة الحواس،

- سلامة الأعضاء من نقص يمنع الحركة
- الرأي السديد في تدبير الرعية والمصالح
- الشجاعة والنجدة لحماية الدين والشعب ومجاهدة الأعداء.
- وأخيراً النسب من قريش.

أبو حامد الغزالي (450هـ -505 هـ)

جاء في كتابه " التبر المسبوك في نصيحة الملوك " نصائح للسلطان محمد ابن ملك شاه بلغ عددها عشرة وتمثل منهجاً سلوكياً أخلاقياً لقيام الدولة الفاضلة التي تقوم على الأخلاق الفاضلة. وإيجاد الصلة بين الحاكم والمحكوم على أساس العدل والإنصاف بحيث يقام العدل على عشرة أصول هي:

- أن يعرف قدر الولاية ويعلم خطرها،
- الاهتمام برؤية العلماء والحرص على سماع نصائحهم،
- تجنب الظلم وتأديب العمال لأنه مسئول عنهم،
- تجنب الغضب والتكبر،
- تقدير موقف الآخرين في كل الأمور المعروضة،
- قضاء حاجات الناس،
- لا عدل بلا قناعة واجتناب الشهوات والملذات،
- إرضاء الأمة فيما لا يتعارض مع الشريعة،
- الميل نحو اللطف واللين في التعامل مع الرعية،
- أن لا يطلب رضا احد من الناس بمخالفة الشريعة.

علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه:

وجه كتاباً إلى الأشتر النخعي وتضمن وجوب القيد بالمبادئ القيادية التالية:

- تقوى الله وطاعته
- الزهد في الأمور الدنيوية
- رحمة الأتباع ومحبتهم
- تجنب الجبروت والكبرياء والخيلاء

- تجنب الظلم والمحاباة
- التوسط وإرضاء الجماعة
- ستر عيوب الأتباع والمحافظة على أسرارهم
- اختيار المستشارين
- التقرب من أهل الورع والصدق
- مجالسة العلماء
- التوظيف على أساس الجدارة
- تخصيص الأجور والرواتب والحوافز للعاملين
- الرقابة والمساءلة
- إدامة الاتصال بالأتباع
- ضبط النفس والتروي في صناعة القرار
- تجنب الإعجاب بالنفس المؤدي للغرور.

وخلاصة القول أن آراء العلماء المسلمين في موضوع القيادة ترتكز على تحديد السمات الموروثة والمكتسبة كمؤشر على فعالية القيادة. ويلاحظ تأثر هؤلاء الكتاب بالعقيدة الإسلامية والقيم الإسلامية مع تباين الآراء. فمنهم من يرى أن القيادة سمة فردية ومنهم من يرى أن القيادة يمكن أن تكون جماعية. وذهب البعض منهم في آرائهم التي عرضناها إلى تحديد الإطار العام للسلوك الأخلاقي للحاكم في الدولة الفاضلة التي يمكن أن تنشأ في مجتمع العدل والكفاية.

أثر الفكر الإسلامي على القيادة العربية:

جاء الإسلام العظيم بمبادئ إنسانية إضافة للاعتراف بالقيم الإيجابية في المجتمع العربي الذي سادت فيه الذاتية والفردية واللامؤسسية ومفهوم الرجل العظيم ويبدو واضحاً أثر الفكر الإسلامي في التركيز المبادئ الأخلاقية على التالية:

القدوة الحسنة:

يمثل القائد القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق.ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع.

العدل:

أكد الإسلام على مبدأ العدل لأن العدل يبعث على الطاعة من الأتباع وتعمر به الأرض وتنمو فيه الأموال و بأمن به السلطان والعدل يكون على ثلاثة مستويات هي: العدل مع من دونك والعدل مع من هم أعلى منك والعدل مع الأقران والأكفاء.

الشورى:

وتعني لفظة الشورى بالعربية تقليب أقراص العسل لاستخراج العسل منها وتعني تقليب بدن الدابة عند الشراء وتعني استعراض الحركات والنفس في ميدان القتال. وتعني تقليب الآراء في أمر ما واختبارها من أهل العقول. والشورى كممارسة مطلوبة بأمر رباني من الحاكم المسلم ولكنه غير ملزم بالأخذ بنتيجة الشورى في جميع الأحوال وللحاكم أن يخرج على رأي الشورى إذا كان في خروجه تحقيق مصلحة الأمة الإسلامية ومرضاة الله سبحانه وتعالى. والشورى تكون في الأمور الظنية وليس الأمور البينة والحاكم ملزم بنتائج الشورى في الأمور الظنية ومقيد بمصلحة الأمة الإسلامية.

المسؤولية:

أكد الإسلام أن المسؤولية أمانة وأنها ليست مقتصرة على المسئول الحاكم أو القائد ولكن المرؤوس يتحمل مسؤولية بحيث أضاف الفكر الإسلامي مفهوم المسؤولية المتبادلة " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

الطاعة:

الطاعة بالمعروف ولا طاعة لمخلوق في معصية الخالق. ويقول الرسول(ﷺ)" لا إسلام إلا بجماعة ولا جماعة إلا بإمارة ولا إمارة إلا بطاعة" وقال علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه " لا رأي لمن لا يطاع".

-النصح للأتباع في أمور دينهم ودنياهم على اعتبار أن الحاكم المسلم أو الخليفة يمتاز بعلمه في أمور الدين والدنيا ويكون أقدر أفراد الجماعة على النصح والإرشاد لأتباعه.

-إشباع حاجات المسلمين المادية والروحية والفكرية ذلك أن للناس حاجات لا بد من إشباعها ويشمل ذلك الحاجات الروحية والفكرية والمعرفية للإنسان المسلم. ويكون هذا الإشباع ضمن حدود إمكانية الحاكم المسلم.

التفويض:

والتفويض يعكس الثقة المتبادلة بين الحاكم والمحكوم وتمثل ضرورة عملية لا بد منها في الإدارات المركزية والإدارات اللامركزية. والتفويض يسهم في توزيع عبء العمل ومشاركة المرؤوسين وتنمية روح الفريق، وقد مارس القادة المسلمين عمليات التفويض وبدرجات متفاوتة.

الوسطية:

أكد الإسلام على أهمية الجماعة وفكرة الوسطية منسجمة مع مفهوم الجماعة في الإسلام ذلك لأن أغلبية الآراء مثلاً تكون حول الوسط. فالقائد المسلم ملزم بالأخذ فيها ما دام أكثر الأعضاء قد وافق عليها. والتوسط محمود في كل الأمور حتى في المأكل والمشرب وفي مختلف أمور الحياة. وقد عرفت فكرة الوسطية قبل ظهور الإسلام حيث أشار أرسطو إلى " قاعدة الوسط الذهبي" في قوله إن الإكثار من الطعام يورث السمنة كما إقلال منة يورث الضعف. والإسلام من خلال فكرة الوسطية يحارب التطرف سلباً أو إيجابا ويرى أن مصلحة الأمة والجماعة في الاعتدال والتوسط في أمور الحياة.

أخلاقيات القيادة وقيمها:

يعتبر موضوع الأخلاق (Ethics) كمالا سبق شرحه من الموضوعات التي بدأت تعالج باهتمام كبير منذ بداية الثمانينات من هذا القرن. وخاصة علاقة الأخلاق بالعمل أو الوظيفة العامة أو القيادة. ورغم عدم الاهتمام الكافي في الكتابات العربية بموضوع الأخلاق إلا أن موضوع الأخلاق يحظى باهتمام كبير في الدول الغربية

وبدأت تظهر مؤلفات كثيرة بعنـوان (Business Ethics). ونظـراً لأهميـة أخلاقيـات القيـادة فسيتم معالجتها من ثلاث جوانب هي:

أولاً علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية.

ثانياً علاقة الأخلاق بالوظيفة والمهنة.

ثالثاً علاقة الأخلاق بالقيادة الإدارية.

الأخلاق والقرارات الإدارية:

يعرض عـلى القائـد الإداري الكثـير مـن الحـالات الإداريـة التـي تسـتدعي اتخـاذ قـرارات لمعالجتها. ومن ضمن هذه الحالات ما يمكن تطبيق الأنظمة والتعليمات عليهـا نظـرا لوجـود النصوص التي تحكم الحالة المعروضة. وهناك حـالات تسـتدعي اتخـاذ قـرارات وكـن القائـد الإداري لا يجد في القانون والنظـام والتعلـيمات مـا يمكـن أن يسـتند إليـه. وقـد يجـد القائـد الإداري تضارباً في التعليمات أو الأنظمة أو تقادماً في النصوص تجعل إمكانيـة الاسـتفادة مـن السند القانوني أمراً غـير ممكـن، وعنـدها يضـطر القائـد الإداري إلى الاجتهـاد واتخـاذ القـرار المناسب. وعملية الاجتهاد ترتبط بما يعتقـد القائـد بأنـه صـحيح لأنـه يحكـم ضـميره وقيمـه ومعتقداته في عملية الاجتهاد.

وهنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي يؤمن فيها القائـد الإداري في توجيـه قـراره وتحديـد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو للبت في الحالة الإدارية المعروضة[1].والأخلاق هـي علم الخطأ والصواب أو علم الخير والشر وهي سمة راسخة في النفس تجعل الأفعال الحميدة تصدر عنها دون تكلف. وعندما يجتهد القائد رأيـه في أي أمـر فإنـه يحكـم قيمـه وأخلاقياتـه ومعتقداته بحيث يكون ما يصدر عنه منسجماً مع ما يؤمن بأنه صحيح.

ويـرى هيربـرت سـايمون (Herbert Simon) أن دراسـة القـرارات الإداريـة تصـلح لأن تكون "مدخلاً لدراسـة العمليـة الإداريـة لكـون هـذه العمليـة الإداريـة مظهـراً مـن مظـاهر السـلوك الإنسـاني"[2] ويـرى أن ترشـيد القـرارات الإداريـة واختيـار البـديل المناسـب يعتمـد

---

[1] الكبيسي، عامر، " القيم المؤسسية في الوطن العـربي كمـدخل للتنميـة الإداريـة"، المجلـة العربيـة لـلإدارة، العدد الثاني، 1986، ص8-20.

[2] Simon ،Herbert ،Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process In Administrative Organization ،New York: The Macmillan Company ،1961 ،P.63.

على معايير الكلفة والنتائج المترتبة على اختيار هذا البـديل[1].ومـن النتـائج التـي تترتـب عـلى اتخاذ القرار في بعض الحالات نشؤ صراعات وتوتر في العلاقات الداخلية في المنظمة، وكجانـب من هذه الصراعات ما يحسه المقرر في حالة تعرضه لضغوط داخلية أو خارجية تجبره أحيانـا على التنازل عن بعض مفاهيمه أو معتقداته أو قيمه أو قواعد السلوك الأخلاقي التـي يلتـزم فيها[2].

وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر القائد فيهـا للرجوع لمبادئ الأخلاق. وأخلاقيـة القـرارات الإداريـة مسـتمدة مـن الجانـب القـانوني الـذي تستند إليه، وعند غياب القانون أو الأنظمة أو التعليمات أو تضاربها أو تقادمها يضطر القائد إلى الاجتهاد. والاجتهاد محكوم بأخلاقيات القائد وقيمه ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية.

وتراعي أجهزة الإدارة العامة المعايير الأخلاقية أكثر من إدارات الأعمال في القطـاع الخـاص نظراً لأنها عرضة لاهتمام الرأي العام بما يجري فيها. ويرى كل من رو وبايرز(Rue & Byers) أن الأخلاق عبارة عـن " المعـايير التـي تحكـم سـلوك الفـرد والجماعـة والواجبـات الأخلاقيـة للفرد[3].وعند استعراض مظاهر السلوك التنظيمـي التـي يمكـن إدراكهـا مـن طبيعـة القـرارات الإدارية يمكن التمييز بين نوعين من القرارات. النـوع الأول الـذي يسـتهدف تحقيـق أهـداف التنظيم وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهذه القرارات لا شك في أخلاقيتهـا. وأمـا النوع الثاني من القرارات التي تضع المصـلحة الفرديـة قبـل المصـلحة العامـة أو تكـون محكومـة بالنزعة الميكافيلية التي ترى المراوغة والخداع وإقامة علاقات على أساس الخوف ولـيس الـتراحم والمودة والمحبة بين الرئيس والمرؤوس فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي[4].

---

[1] . المرجع السابق، ص 178-179.

[2] Kast ،Fremont E. ،and Rosenzweig ،James E. ،Organization and Management ،3rd Edition ،New York: Mc Grew –n Hill Co. ،1979 ،P. 144

[3] Rue ،Leslie W. ،and Lioyd L. Byers ،Management Theory Application ،Home Wood : Richard D. ،Irwin Inc. ،1977 ،P.471.

[4] نعيم نصير، "الإدارة بالاستغلال : دراسة لاتجاهات مـوظفي الإدارة العليـا للسـلوك الميكـافيلي في القطـاع العام في محافظة اربد الأردن"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 12، العدد 4، 1996، ص 9-43.

وكثيرة هي مناورات القادة السياسيين بداخل المنظمات الإدارية التي يترتب عليها قرارات تهدف إلى تصفية المعارضة بالنقل أو الفصل أو تطبيق قاعدة "فرق تسد" أو "الغاية تبرر الواسطة" أو قاعدة " استبعاد المعارضة" أو " اقض على المعارضة دون رحمة" وغيرها. ومن المعروف أن مخالفة القواعد القانونية يرتب عقوبة على المخالف. ولكن مخالفة القواعد الأخلاقية لا يستوجب العقوبة إذا كانت المخالفة لا تلفت الرأي العام ولم يترتب عليها ظهور الفساد الإداري مثلاً والذي يستوجب العقوبة.

وتبدو علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية من خلال الضغوط التي يتعرض لها المقرر ومنها ضغوط الرؤساء. والقائد في مواجهة ضغوط الرؤساء أمام خيارين إما أن يستجيب لهذه الضغوط ويتخلى عن ما يؤمن بأنه صحيح أو يرفض الاستجابة ويتحمل النتائج المترتبة على الرفض. ويعتقد دزلر (Dessler) أن القائد الإداري يطبق أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري لمعتقداته وقيمه الأخلاقية.ويحدد المعايير الأخلاقية للعمل الإداري في المستويات الدنيا[1].

وخلاصة القول أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية التي يصدرها القائد علاقة قوية تتطلب وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين. ويستند الميثاق إلى قيم الحق والعدالة والمنطق بحيث يكون الالتزام بنصوصه معززاً بتدريب القيادات الإدارية وتوفير نظام للحوافز. ويجب أن تتضمن تشريعات العمل الإداري روح الميثاق الأخلاقي المنسجم مع قيم المجتمع الدينية والأخلاقية. ومن المتوقع أن يخفف تطبيق الميثاق المقترح من التوتر والصراعات والممارسات السياسية غير الأخلاقية في المنظمات الإدارية.

أخلاقيات المهنة:

شغل موضوع الأخلاق الكثير من الفلاسفة اليونان والغربيين وقدماء المصريين والصينيين. وتبعهم العلماء والمفكرين المسلمين الذين تأثروا بالفكر اليوناني. ويلاحظ غزارة في الفكر الأخلاقي المتعلق بالقيم الدينية والاجتماعية. ولكن لا زالت بعض المواضيع الأخلاقية بحاجة إلى المزيد من الدراسة مثل أخلاقيات القرارات

[1] Dessler ،Gary ،Management Fundamentals، 4th Edition ،Virginia: Reston Publishing Company Inc. ،1985 ،P.468

الإدارية، أخلاقيات المهنة بشكل خاص. ومنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي بـدأت موجـة فكرية تركز على الجانب الأخلاقي للعمل، وبدأت التشريعات تحدد النمط الأخلاقي للسـلوك الوظيفي. وتكاد لا تخلو تشريعات العمل من الإشارة بوضـوح إلى واجبـات الموظـف وضرورة الالتزام فيها وإتقان العمل وعم استغلاله لمنافع شخصـية. وتشـير النصـوص القانونيـة لنظـام الخدمة الأردنية لسنة 1988 وفي المواد 43-44 إلى الجانب الأخلاقي لعمـل الموظـف العـام في المملكة الأردنية الهاشمية.

ورغم ثراء المعرفة في مجال الأخلاق إلا أن موضوع أخلاقيات المهنة لا زال يعـاني مـن قلـة الدراسـات الهادفـة والجـادة. وقـد يكـون احـد الأسـباب نـدرة المصـادر وأن المعـايير والقـيم الأخلاقية عادة ما تكون غير مكتوبة. وتجري محاولات لتـدوين مواثيـق أخلاقيـة لكـل مهنـة ومنها محاولات وضع مواثيق أخلاقية لعمل الحرفيين ومهنة الطب ومهنة المحامـاة والتعلـيم وغيرها. ويبدو من المفيد إيراد بعض التعريفات الإجرائية في هذا المجال.

التعريفات الإجرائية:

الأخلاق: علم يبحث في الخطأ والصواب أو الخير والشر ويتكون من مجموعـة مـن القـيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد أو الجماعة.

السلوك الأخلاقي:هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصـادر عـن إرادة حـرة تنـوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير.

العمل: هو مجموعة واجبات يقوم فيها العامـل وتتطلـب جهـدا بـدنياً وعقليـاً لانجازهـا ضمن فترة زمنية معلومة وبأجر معلوم.

المهنة: هي العمل الذي يقوم فيه الشخص بعد أن يتلقى تدريباً عمليـاً، إعـداداً نظريـاً في معاهد أو مراكز أو جامعات حتى يتمكن من إتقان المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تحكم العمل في المهنة. ويتضمن تعريف المهنة استمرار الشخص بالعمل فيها حتى يصل على درجة الاحتراف بالعمل. وعليه واجب المتابعـة للإطـلاع عـلى مـا يسـتجد في مجـال تخصصـه وكذلك مراعاة أخلاقيات العمل بهذه المهنة والتي تحتم عليه تقـديم خدمـة يشـهد المجتمـع بأهميتها.

أخلاقيات المهنة: وهي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك فيها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس. وتمتاز الأعمال المهنية بوجود نظام عام للمعرفة النظرية. وهذا النظام هو المصدر الرئيس لاكتساب المهارة فيه وتقبل أفراد المجتمع ومنظماته سلطة وخبرة أعضاء المهنة مع وجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسبهم احترام المجتمع وأفراده.

متطلبات المهنة:

لا بد من توفر متطلبات معينة للعمل حتى يكون مهنة وهي[1]:

-المعرفة المتخصصة أمر لا بد منه لصاحب المهنة وكلما اتسع نطاق المعرفة المتخصصة كلما كان أقدر على القيام بعمله بفعالية، وتشمل المعرفة المتخصصة المعرفة النظرية والعملية.

-الإعداد المناسب لاكتساب المعرفة النظرية والعملية في المهنة مع وجود المدربين والمادة التدريبية المناسبة.

-القدرة على النمو والتطور في المهنة بمتابعة ما يستجد من معرفة في مجال المهنة.

-الاستمرار في مزاولة المهنة للمحافظة على مستوى أداء متميز في مجاله لأن التوقف عن المزاولة لفترات طويلة يفقد معها المهني جزءاً من مهارته ومعارفه.

-وجود تنظيم قانوني للمهنة مثل النقابات يحدد شروط مزاولة المهنة ومنح التراخيص للمزاولة ويدافع عن حقوق أعضاء المهنة ويعاقب من يخالف أخلاقيات المهنة.

-مراعاة أخلاقيات المهنة والالتزام فيها تحت مراقبة تنظيم المهنة ويتحتم على مزاول المهنة المساهمة في دعم مهنته وتطويرها والاعتزاز فيها والدفاع عنها ضمن الإطار الأخلاقي للمهنة.

---

[1] محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة، 1986، ص 56-57.

-ورغم اختلاف الأخلاقيات من مهنة إلى أخرى إلا أنه يوجد قواعد أخلاقية عامة تستند إلى القيم الأخلاقية وتكون مشتركة بين جميع المهن وتحكم سلوك أصحاب المهن والقيادات وهي:

-الصدق والأمانة في التعامل مع طالب الخدمة وتقديم الخدمة بنية حسنة ودون النظر للمنفعة المترتبة على مزاولة المهنة.

-المساواة والعدالة كشعار للتعامل مع الجميع.

-تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

-عدم استغلال طالب الخدمة في مجال الأتعاب أو المتاجرة بالأسرار أو إخفاء معلومات بقصد إلحاق الضرر بطالب الخدمة.

-الاستمرار في مزاولة المهنة ما دامت الحاجة موجودة في المجتمع لها.

-الإحساس بالواجب وتأديته بأفضل ما لديه من طاقة ومعرفة.

الأخلاق والقيادة:

تم الحديث عن بعض جوانب القيادة في الباب الرابع والباب الخامس وفي الباب السادس عرضت موضوعات حول مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي ولآراء بعض المفكرين العرب والمسلمين والآن سيعالج موضوع علاقة الأخلاق بالقيادة بعد استعراض جانب القرارات الإدارية وأخلاقياتها وارتباط الأخلاق بالمهنة. ويلاحظ أن أحد الاتجاهات الفكرية التي تبلورت مع بداية الأربعينيات من القرن الماضي هو التركيز على ظاهرة القيادة ودراستها. وقد ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع كل في مجاله في تطور المفاهيم المتعلقة بالقيادة. وتعرضوا إلى أسباب نجاح وفعالية القائد وردها إلى السمات القيادية في القائد أو ردها للموقف الإداري أو ردها إلى دور المرؤوسين في تحديد نجاح القائد.

وكان اهتمام علماء الاجتماع بالقيادة يحتم اهتمامهم في الجماعات البشرية واتصالاتها وطرق التأثير والقوة والصراع والمنافسة ونمط التنظيم والمناخ الاجتماعي وأساليب التعامل بين الجماعات وبين الجماعة الواحدة. ويصنف البعض أنواع القادة إلى القادة التحويليين(Transformational Leaders) والقادة

التعامليين(Transactional leaders)وأما القادة التعامليين الذين يركزون على تنفيذ الأعـمال والتعامل المستمر مع المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم. أما القـادة التحـويليين فهـم الـذين يحاولون تغيير القيم والاتجاهات والمعتقدات عنـد المرؤوسـين ويكـون أثـرهم أدوم ومثـالهم الأنبياء والمصلحين الاجتماعيين وبعض القادة السياسيين.

ولا يخفى أن للقادة دور هام في المجال الفكري يحققونه من خـلال التـأثير في المرؤوسـين باستخدام بعض أو كل مصادر القوة المتاحة لهم. وتشمل مصادر القـوة السـلطة والشخصـية والدين والعادات والمعرفة المتخصصة والخبرة الشخصية للقائد. وقد عرفت القيادة بأنهـا فـن التأثير في المرؤوسين وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد قيم ومعتقـدات الأتبـاع لتكـون منسجمة مع ما ينادي فيه مـن مفـاهيم وفكـر. وعنـدها يكـون الأفـراد تحـت تـأثير داخـلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار لتوجيه ومراقبة من القائد. وأقرب مثال على ذلك هو أن القيم والمعتقدات قد تتركز على خلق الرقابة الذاتية لدى الفرد في العمل.

وتشمل قيم القيادة الإخلاص والأمانة والعدل والمسـاواة بـين التـابعين والصـدق والقـدوة الحسنة للأتباع والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقـديم المصـلحة العامـة عـلى المصلحة الخاصة. وكلها قيم تشكل الخلق الحسـن الـذي تصـدر عنـه الأفعـال دون تـردد وفي تقديري أن تفعيل هذه القيم يأتي من القيادة الإدارية كـما أن تطبيـق العدالـة مـثلاً يخفـف الكثير من المشكلات الإدارية. وتحلي القائـد بهـذه القـيم وممارسـتها عملياً أبلـغ بكثـير مـن التلويح باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق مـن يتجـاوز ويرتكـب المخالفـات ويسـاهم في خلق المشكلات.

وتعتبر الكفاءة والفعاليـة مـن أهـم القـيم الوظيفيـة ويكمـن التحـدي الحقيقـي للقيادة في التأثير على المرؤوسين لتحقيق درجة عالية مـن الكفـاءة والفعاليـة وخلـق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسـوده التعامـل ضـمن الإطـار الأخلاقـي الـذي تحـدده طبيعة المهنة. ويترتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى الفرد بحرية العمـل واتخاذ القرارات المناسبة لانجازه في مناخ متعاون ويضمن حقـوق العـاملين. والقائـد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح بـه الأنظمـة

والقوانين والقواعـد الأخلاقيـة ويجعـل مرؤوسـيه يـدركون توقعاتـه ودون مبالغـة في تحديـد معايير الأداء. ويتوخى القائد عندما تتعرض قراراته للتحليل أن يصل المرؤوسين لقناعة بعدالة القرارات وعندها تزداد فرصته في التأثير على المرؤوسين وفي تحقيق النجاح.

ويـتحلى القائـد بالفضـائل الأخلاقيـة ومـن خلالهـا يحقـق السـعادة لأن السـعادة نتيجـة لممارسة الفضائل مثل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والتوسط والاستقامة. وهـذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه فلا تميل نحو سوء استخدام القوة لأنه بذلك لا يكون عادلاً ولا حازماً. وكـذلك فـإن الشـجاعة مرتبطـة بـالحزم والعـدل يوجـب الاسـتقامة والعفـة مرتبطة بالإيثار واعتدال الشهوة وخضوعها لسـلطة العقـل. وضـبط الـنفس ومجاهـدتها مـن القيم القيادية ومن أعظم الأمور لأن النفس أمارة بالسوء. ومجمل القيم يمثل منهجـاً أخلاقيـاً للقائد. ونستدل مما سبق أن علاقة الأخلاق بالقيادة علاقة تعتمد على دور القائـد في صـناعة القرارات والتقيد بأخلاقيات مهنته، وتوجيه سلوك القائد بواسطة القيم الأخلاقية التـي يـؤمن بها[1].

[1] الكبيسي، عامر، " القيم المؤسسية في الوطن العربي"، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، 1986، ص10.

الفصل الخامس

البرنامج التدريبي تنمية المهارات القيادية

المبحث الأول: المهارات القيادية

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية،تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP

لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (الفيروزأبادي 1997).

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.(عباس 2004،ص11)

وعرفها بيتر ف. دراكر... PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما أرثر ويمر... ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين ويتفق معه كونتز وأودنل... CONTEZ & ODNEL حيث يقول: القيادة هي القدرة

على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمان وهيلجرت... HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحِبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية.. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق.

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة. فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال. (العلاقي،ص:376، 2000)

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الفرق بين القيادة والإدارة:

لحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

-تحديد الاتجاه والرؤية.

-حشد القوى تحت هذه الرؤية.

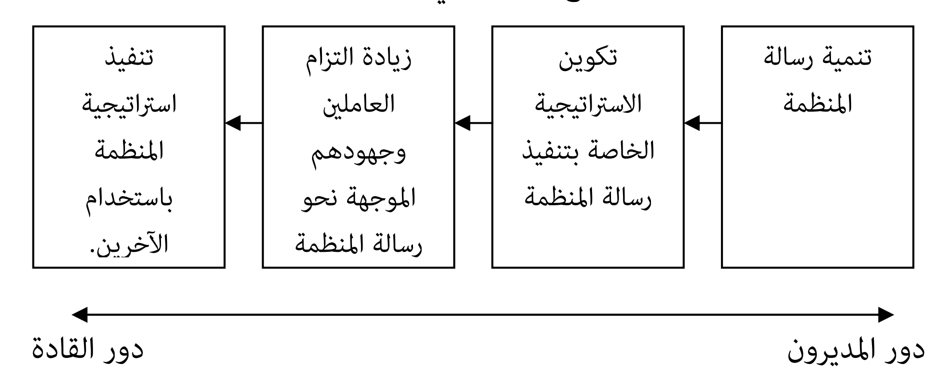
- التحفيز وشحذ الهمم.

-القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

-تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".

-يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقاً لمعايير وأسس معينة) مجلة الإدارة، العدد الثاني، ص 69).

الشكل (1-1) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة:



وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون

بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- ●أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق مـن توافرهـا لـدى القائـد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- ●أنها تتميز بالمعرفة الفنية العاليـة والمقـدرة عـلى التحليـل وعـلى تبسـيط الإجـراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ●أنهـا مألوفـة أكـثر مـن غيرهـا لكونهـا أصـبحت مألوفـة في الإدارة الحديثـة وفي عصر التخصص.
- ●هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
- ●القدرة على تحمل المسئولية.
- ●الفهم العميق والشامل للأمور.
- ●الحزم.
- ●الإيمان بالهدف.

المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التـي يسـتطيع بهـا رجـل الإدارة التعامـل بنجـاح مـع الآخرين ويجعلهم يتعـاونون معـه، ويخلصـون في العمـل، ويزيـد مـن قـدرتهم عـلى الإنتـاج والعطاء، وتتضمن المهـارات الإنسـانية مـدى كفـاءة رجـل الإدارة في التعـرف عـلى متطلبـات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحـماس وقـوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أسـاس قـوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

المهارة التنظيمية:

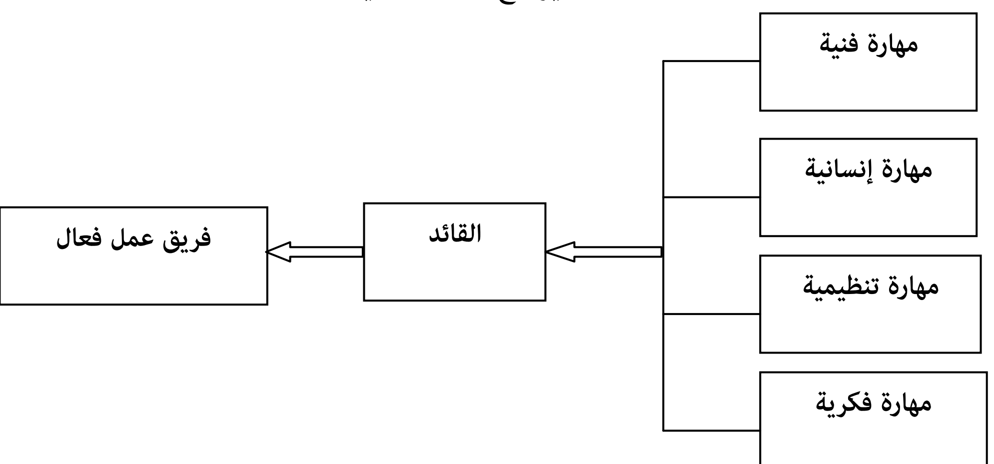
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.(محمد عبد الغني حسن ص121)


الشكل (1-2) يوضح مهارات القيادة.



أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمـر النبـي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال ﷺ ((إذا خـرج ثلاثـة في سـفر فليـأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمـرهم جميعـاً ولا يتفـرق بهـم الرأي ولايقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

●أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

●أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

●تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

●السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

●تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كـما أن الأفـراد يتخـذون من القائد قدوة لهم.

●مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

●أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

●فائدة: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسـام للقيـادة كـما يوجـد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

صفات القائد:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى آخرى وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

-الثقة بالنفس وبالآخرين:

-تعـاني المـنظمات الكبـيرة مـن ضـعف الأداء وانحـدار المعنويـات، نتيجـة لانعـدام الثقـة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

-ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

لديه القدرة على الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والانصات.
- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبن هو الذي يحجم مـن مجابهـة الأمـور لأنـه يخافها أو يخـاف مـن نتائجهـا، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومـن القـادة النـاجحين لا يهتمـون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

الخلق والإبتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحـد، والتركيـز في عمـل معـين ووضـع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسـه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضـاً أن يتشـاور مـع أهـل الخـبرة ومساعديه والمخلصين له.

ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إداركها.

القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – المدير – المشرف)

قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل:

(الرواتب – الترقيات – الجوائز)

قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة).

قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟.

القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة.،ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

1- الفطرة والطفولة المبكرة.

2- التعليم. 3- التدريب الموجه.

4- التجريب. 5- الفشل.

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.

- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز بـه القيـادة الأوتوقراطيـة هـي التمسـك المطلـق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخـاذ القـرارات ولا يميـل إلى تفويض السلطة لغيره.

القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيـه وقيـادة المرؤوسـين وهـو ينسـحب مـن المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكـون ذلـك بسـبب الثقـة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار والإقنـاع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصـدر الأوامـر إلا بعـد مناقشـة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هه القيادة على مبـدأ الترغيـب لا التخويـف والتهديـد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخـرين ويقـترح الحلـول ولا يمليهـا علـيهم أو يفرضـها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط مـن القـادة بالعمـل اهتماماً عاليـاً لتحقيـق الأهـداف المرسـومة وكـذلك اهـتمام عـال بالعـاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلـق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفـويض بعـض مـن سـلطاتها لضـمان سـير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هـذه القيـادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسـين لمـا لهـا مـن أهميـة بالغـة في دفـع العمليـة الانتاجيـة إلى الأمام(محمود كلاده،ص12)

نظريات القيادة:

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي:

- المدخل الذاتي (نظرية السمات).
- المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).
- المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

وسيتناول الباحث في هذا البحث بشيء من الإيجاز نظرية واحدة لكل مدخل من المداخل الثلاثة.

أولاً: المدخل الذاتي:

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات:

حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي:

- القدرة العصبية والجسدية.
- الحماسة.
- الود والحب.
- الاستقامة والنزاهة.
- الإدراك الفني.
- الحزم.
- الذكاء.
- مهارة التعميم.
- الإيمان.

- المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أما العالم: (Chester Bernard،1964) فيؤكد أن للقيادة وجهين:

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية:

مثل:

- القدرة الجسدية المميزة.
- مهارات الحديث والاتصال.
- المعرفة.
- التذكر.
- التصور.
- الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي:
- التصميم.
- المثابرة.
- الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها.

ثانياً: المدخل السلوكي:

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك

القيادة على انتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن):

ذكر (الطويل، 1999م، صـ 258) بأن ردن (Reddin) لـه نظـرة تتعلـق بنظريـة السـلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

بعد المهمـة، أو التوجـه نحـو المهمـة: أي المـدى الـذي يمكـن أن يتخـذه الإداري لتوجيـه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

بعد العلاقات أو التوجه نحـو العلاقـة: أي المـدى الـذي يمكـن أن يتخـذه الإداري لتـوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

بعد الفاعلية:التي يمكن فهمها فقط في ضـوء المـدى الـذي يحقـق فيـه الإداري الأهـداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضـافة إلى أسـلوب القائـد فـإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:

- المناخ النفسي في النظام.
- التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات مع التابعين.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيـادي المناسـب مـن أجل استخدامه في المواقف التـي قـد يواجههـا، ويشـتمل التـدريب عـلى ثلاثـة مجـالات مـن المهارات:

-القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.

-المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.

-القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

ثالثاً: المدخل الموقفي:-

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

لذلك سيتطرق الباحث إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة)

وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:

الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل: القيم – الاستعداد للمشاركة – الشعور الداخلي بالأمن – القدرة على التوقع.

الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل: الاتجاهات – الحاجات – فهم وإدراك الأهداف – والاستعداد للمشاركة – العلاقات بين الأفراد – التقاليد – التوزيع الجغرافي – تماسك الجماعة.

الموقف الذي يربط القادة والأتباع: وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق مـن قاعـدة أساسـية وهـي الاتجاهـات التـي تحكـم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجـات الغـير، وإدارة المواقـف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الـذي يمكنـه مـن التفاعـل والتكيـف مـع المواقـف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشتركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعـة والتـدريب والعمـل معهـا، ومـع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظريـة أنهـا تتطلـب مجتمعـا يجيـد الممارسـة الديمقراطيـة والعمـل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطـور، والـدور الأسـاسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية – التابعون – الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة بـه وتحقيقـي الأهـداف التـي تسـعى إليها، كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة.

من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القـول: بـأن نجـاح القائـد يكمـن في مـدى قدرة القائـد عـلى جمـع المعلومـات الكافيـة عـن العمـل والعـاملين، ومـن ثـم التعامـل مـع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالـذكاء الخـارق والشخصـية القويـة والقـدرة عـلى الحكـم الصـحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عـنصر المرونـة في القائـد، والقـدرة عـلى اختيـار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائـد الـذي يحكـم بعقله على الأمور ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

جدول (1-1)

يوضح المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقرطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

أنماط القيادة:

باعتبار مصدرها: قيادة رسمية، قيادة غير رسمية.

باعتبار السلوك القيادي:

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين:: 5 أنماط.

مرتكزات السلوك: 1- الاهتمام بالعمل. 2- الاهتمام بالعاملين.

القائد السلبي (المنسحب):

- لايقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.

● يستمد سلطته مـن الأهـداف والآمـال، ويـربط الأفـراد بالمنظمـة، ويهـتم بـالتغيير والتجديد.

حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الثقة بالعاملين. 2- قدرة العاملين.

القيادة المستغلة (المتسلطة):

●درجة الثقة في المرووسين منخفضة جداً.

●التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.

●ضعف التداخل والاتصال بين الرؤوساء والمرووسين.

●استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

●ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

القيادة الجماعية (المشاركة):

●درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

●استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.

●درجة عالية من التداخل بين الروؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

●مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

●ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

القيادة المتسلطة العادلة:

●درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.

●تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

●يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

القيادة الاستشارية:

●درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.

●درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.

- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الاهتمام بالعمل. 2- الاهتمام بالعاملين. 3- درجة الفاعلية.

القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

●تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

●يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

القائد التطوري (المنمي):

●يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

●فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

●ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

القائد الأوتوقراطي العادل:

●يعمل على كسب طاعة وولاء مروؤسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

●ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

القائد الإداري (المتكامل):

●يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

●يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية.

●يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

●تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. 4 أنماط.

مرتكزات السلوك 1- درجة التوجيه. 2- درجة الدعم والمساندة.

القائد الموجه D: إخباري.

●درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.

●يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

●يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

باعتبار أساليبها:

1- تسلطية استبدادية. 2- شورية. 3- حرة فوضوية.

واجبات القيادة:

- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

● الجـرأة والتحـدي لتبنـي الأفكـار والأسـاليب والتغيـيرات التـي تصـب في صـالح المؤسسة(العدلوني، السويدان ص 121).

فنون القيادة:

فن إصدار الأوامر:

هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.

عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.

ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

فن الاتصال:

نحن أحوج مـا نكـون إلى دورة موسـعة عـن فـن الاتصـال قبـل الشروع في الحـديث عـن القيادة.

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحول التالي:

استمع إليه.	H: Hear Him.
احترم شعوره.	U;Understand his feeling
حرك رغبته.	M: Motivate his desire
قدر مجهوده.	A: Appreciate his efforts
مده بالأخبار.	N: News Him
دربه.	T: Train Him
أرشده.	O: Open his eyes.
تفهم تفرده.	U: Understand his uniqueness.

اتصل به. .C: Contact Him

أكرمه. .H: Honour Him

فن التأنيب:

اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.

أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

فن معالجة التذمرات:

●تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

●استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

●إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

●فن المكافأة والتشجيع:

●اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

●عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

●لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

●كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

●تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

فن المراقبة:

إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.

إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

فن المعاقبة:

- ●لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- ●لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- ●لا تعاقب الرئيس أمام مرووٴسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- ●لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- ●من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.

فن التعاون مع القادة الآخرين:

- ●تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- ●لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ●ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- ●لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- ●لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة. (محمد عبد الغني حسن مرجع سابق ص 14)

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.

أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا

مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متـأثراً دومـاً، ولا تتهـرب مـن المسـؤولية وهـذا سـيعطيك درجة من الحربة وكلما مارست هـذه الحريـة كلـما أصـبحت مختـاراً بهـدوء لـردود أفعالـك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمـل مـا: يعنـي ابـدأ ونظـرك عـلى الغايـة، فتحتـاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهـذه مرتبطـة بالقـدرة عـلى ممارسـة الإرادة فـلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

فكر على أساس الطرفين الـرابحين: أن تـؤمن أن نجـاح شـخص مـا لا يعنـي فشـل الآخـر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسـعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخـر، فمـن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظـراً للاختلافـات والفروقـات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المسـتمر والـولادة المتجـددة وألا يبقـى الفـرد منـا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

صفات القائد الناجح:

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:
- الهدوء وضبط النفس.
- معرفة الرجال.

- الإيمان بالمهمة.
- الشعور بالسلطة.
- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- الانضباط.
- الفعالية.
- التواضع.
- الواقعية.
- الدماثة والعطف.
- طيبة القلب
- الحزم.
- العدل.
- احترام الكائن البشري.
- إعطاء المثل.
- المعرفة.
- التنبؤ

الفصل السادس

القائد الإداري المبدع

يتفوق القائد المبدع على القائد الناجح ذلك أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف المنظمة فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة، ويحقق النتائج المطلوبة منه، بيد أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متسم بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقة.

وإذا كانت المنظمة أو المؤسسة تسير بانتظام وتحقق أغراضها فإن عالم اليوم يتسم بالتعقيد والغموض فيرمي مشكلاتٍ لم تطرأ على البال، كما أن المنافسة في هذا العالم تجعل من المنظمة أن تفكر بمواصلة سيرها في هذا الخضم المتلاطم المتمثل بالمنافسة المشروعة أو غير المشروعة.

المبحث الأول:ماهية الإبداع وطرائق تنميته

أولاً: ماهية الإبداع:

في اللغة إحداث شيء على غير مثال سابق، وعند البلغاء اشتمال الكلام على عدة ضروب من البديع وله في اصطلاح الفلاسفة عدة معان:

تأسيس الشيء أي تأليف شيء جديد من عناصر موجودة سابقاً كالإبداع الفني والإبداع العلمي ومنه التخيل المبدع في عالم النفس.

إيجاد الشيء من لا شيء كإبداع الباري سبحانه، فهو ليس بتركيب ولا تأليف وإنما هو إخراج من العدم إلى الوجود، وفرقوا بين الإبداع والخلق فقالوا: الإبداع إيجاد شيء من لا شيء والخلق إيجاد شيء من شيء لذلك قال الله تعالى (بديع السموات والأرض) ولم يقل بديع الإنسان بل قال خلق الإنسان فالإبداع بهذا المعنى أعم من الخلق.

إيجاد شيء غير مسبوق بالعدم ويقابله الصنع وهو إيجاد شيء مسبوق بالعدم قال ابن سينا في الإشارات: الإبداع هو أن يكون من الشيء وجود لغيره متعلق به فقط دون

متوسط من مادة أو آله أو زمان وما يقدمه - لم يستغن عن المتوسط فالإبداع هو إذاً أن يكون من الشيء وجود لغير من دون أن يكون مسبوقاً بمادة ولا زمان[1].

والإبداع بالمفهوم التقليدي (الكلاسيكي - القديم) مزج من القدرات والاستعمالات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة وخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية[2].

والإبداع بالمفهوم التربوي هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة تربوية مناسبة فإنها تجعل المتعلم أكثر حساسية بالمقارنة مع خبراته الشخصية أو خبرات أقرانه[3].

فالإبداع Creation يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، والتخيل أكثر تلقائية من الإبداع فهذا يؤدي بنا إلى حلول مستندة إلى الواقع لما نشعر به من مشكلات فالإبداع وفقاً للمفهوم النفسي (السايكولوجي) يعني:

اكتشاف علاقات ووظائف جديدة ووضع هذه المعلومات وتلك الوظائف في صيغة إبداعية جديدة.

خلق شيء ليس من الضروري أن تكون جميع الأشياء جديدة كل الجدة وإنما قد يكون الإبداع عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة فالمبدع قد يستعير أفكاراً من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً ويرى فيها معاني جديدة ولا يتحقق بذلك خصوصاً في الفنون الصناعية إلا بعد مجهود ذهني طويل وبالاستعانة بمجموعة كبيرة من الحقائق التي سبق للعمل أن كشف عنها[4].

ثانياً: طرائق تنمية التفكير الإبداعي

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القائد الإداري بخضوعه لبرامج تدريبية بما يلي:

---

[1] د. جميل صليبا: المعجم الفلسفي، ج1، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1982، ص31.

[2] د.فتحي عبد الرحمن جروان: الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي: العين -، الإمارات العربية المتحدة، 1419هـ 1999م، ص467،

[3] د.فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سبق ذكره، ص467.

[4] د. فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سبق ذكره، ص17.

1. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يلي:

(أ) إيجاد مشكلة. (ب) تكوين الفرضيات.

(ج) إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية. (و) إنتاج فن أصيل.

(ز) الاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.

2. طريقة التقصي والاكتشاف (Inquiry Discovery – Method):

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثرالطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كأن يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ ويستنتج... ويصمم التجارب، وفي هذا الصدد تكون طريقة التقصي والاكتشاف هي: (1) عرض موقف مشكل أمام المتدرب.

(2) حرية الاكتشاف.

(3) توفر ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف.

(4) ممارسة التعلم بالاكتشاف.

3. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) Divergent Question:

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة، وتحفز

المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهيئ لهم الجـو المناسـب لانفتـاح العقـل واسـتخدام المواهب الإبداعية كـما أنهـا (الأسـئلة المتباعـدة) وسـيلة مناسـبة لإثـارة المناقشـات وتصـارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين.

وتعود المتدربين أيضاً على مواجهـة الحيـاة بشـكل أكـثر واقعيـة، لأن المشـكلات الحياتيـة تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

4. الألغاز الصورية Pictorial Riddles:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضـوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلـب وقتـاً أو جهـداً كبـيراً مـن المـدرب والمتـدربين لتكـوين الألغـاز الصورية، كما أنه يبعث الحيوية في الـدروس العلميـة وفي هـذا الأسـلوب عـلى سـبيل المثـال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحـوّر شيء في إحـدى الصـورتين تحـويراً بسـيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

5. الألعاب العلمية Games Science:

الألعـاب العلميـة ذات الطـابع العلمـي، تهـدف إلى تنشـيط القـدرات العقليـة وتحسـين الموهبة الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتيح لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

6. حفز (قصف أو أمطار) الدماغ (Brain Storming):

ينظـر إلى حفـز الـدماغ كنـوع مـن التفكـير الجماعـي يهـدف إلى تعـدد الأفكـار وتنوعهـا وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكـام عـلى الأفكـار بمجـرد ظهورهـا، وبخاصـة عنـدما تعـرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فـردي. فإحسـاس المتـدرب بـأن أفكـاره أو آراءه ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعـاً أو مثبطـاً لإصـدار أيـة أفكـار أخـرى، ولتطبيـق أسـلوب حفـز الـدماغ، ينصـح المـدرب لأن يقسـم المتـدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعـة مـن حـوالي (5-10) متـدربين وتطـرح المشـكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هـذه المجموعـات للوصـول إلى أحسـن حـل أو السـؤال المطروح[1].

[1] د. عايش محمود زيتون : تنمية الإبـداع والتفكـير الإبـداعي في تـدريس العلـوم، عـمان - جمعيـة عـمال المطابع التعاونية، 1987، ص120.

7. فرض(اختلاق) العلاقات Forced Relationships:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صورة، كلمات أشياء..) ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.

8. تأليف(تآلف) الأشتات Synectics:

يستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المبدأ، لتسيير عمليتين هما:

(أ) جعل الغريب مألوفاً.

(ب) وجعل المألوف غريباً.

9. تمثيل الأدوار Role Playing:

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار(يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة من عقالها مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقصّي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى[1].

[1] د. عايش محمود زيتون : المرجع السابق، ص130

المبحث الثاني: مهارات القائد المبدع

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات سأتناولها في ست فقرات مستقلة.

1- المهارات النفسية:

أولاً: الشخصية:

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية.

ونجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتمامً اكبر في نظرتهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الخلقية والاجتماعية.. وهكذا، وأرى أن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ثانياً: الصفات:

سيكون الكلام عن الصفات على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

أ. الصفات الإنسانية:

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.

ب. الصفات الفكرية:

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

ت. الصفات الفنية:

وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري(التقنيات الحاسوبية) والقدرة على الإحفاء.

ثالثاً: الثقة بالنفس:

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، فالثقة تعني:

دعماً للمباديء الإدارية والعمل الإداري.

الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

رابعاً: الثقة بالآخرين:

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود رذائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقتنا، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم ينطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية.

خامساً: الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عـاتق المجموعـة إلا أن الإداري المبـدع وحـده مـن يسـتطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعّال.

سادساً: تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسـهم القائـد الإداري في تربيـة كـل فـرد مـن أفـراد مجموعتـه وذلـك بغـرس الإحسـاس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعيـة يعنـي تخلقـه بفضـيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

2- المهارات الأخلاقية:

أولاً: الالتزام بالسلوك النقي:

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسـان منهـا ليسـتكمل صيرورته إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة، هي أوجب الوجائـب للقائـد الإداري أو الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

ثانياً: التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:

إن الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مبـاديء الأخلاقيـات الاجتماعيـة ترجمة أمنية ودقيقة، فالمرؤوسون غـير مسـتعدين لتنفيـذ قـرارات رجـل مـن رجـال الفسـاد الإداري أو المالي أو الأخلاقي(إلاّ إذا كانوا على شاكلته) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التـي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

ثالثاً: التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:

الإداري المبدع الـذي يـتحلى بأخلاقيـات المـروءة الإنسـانية إداري بمعنـى الكلمـة، أي أنـه يـدرك إبعـاد القضـية التـي يـدافع عنهـا والأهـداف التـي يسـعى إلى تحقيقهـا. إن المسـألة الإداريـة في جوهرهـا مسـألة إنسـانية لأنهـا مسـألة شرائـح المجتمـع المسـتفيد مـن خـدمات

الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاقية.

رابعاً: ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:

تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة وذلك أن الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار التي تخلق السعادة الشخصية للفرد. إن لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

خامساً: الحفاظ على أسرار الموظفين:

ومن المروءة أن يحرص الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

3- المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على الإداري المبدع التعوّد على التثقيف الذاتي المنهجي[1]، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

---

[1] أنظر بشأن التثقيف الذاتي: د. عبد القادر الشيخلي: المنهجية العلمية في التثقيف الذاتي، بغداد – وزارة الثقافة – سلسلة الموسوعة الصغيرة، 1985.

4- المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسة هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

5- المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبنى إلا بسواعد الخيّرين وعقولهم النيّرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

6- المهارات الإدارية:

أولاً: إدارة الاجتماعات:

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.

ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقح العقـول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيشك في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.

من الضرورة ألاّ يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائـد الإداري بحسـم وحـزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريـات بالمبـادرات والمقترحـات والتصـورات، ثـم يبـدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة مـن الحاضرين.

يطول أو يـقصر الاجـتماع تبعـاً للموضـوعات المعروضـة فيـه، ولكـن أفضـل الاجتماعـات القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.

لا بد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهـة كالشـاي والقهـوة أو الفواكـه وبعـض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.

من الضرورة اسـتخدام سـجل لتـدوين المـداولات والقـرارات والتوصـيات المتخـذة وذلـك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العـودة إلى أصـول القـرارات المتخـذة مـن جهـة أخرى وأسبابها الموجبة.

ثانياً: إدارة الوقت[1]:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخزن، فـما متـاح عنـدنا منـه لا نستطيع الاحتفاظ، كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا اهمية الوقت وخصوصـاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جـوهر عملـه المهنـي، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

---

[1] د. فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سبق ذكره، ص17.

المكالمات الهاتفية:

إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

الزيارات المفاجئة:

أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

تراكم الأعمال:

في الأغلب الأعم يركّز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذٍ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائدة الإداري الجزء الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

الفصل السابع

القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية في الفكر الإداري المعاصر

المبحث الأول: موقف نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية

أولاً: موقف مدخل السمات ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات The Traits Approach to Leadership في تفسيره لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية[1]، أما فيما عدا ذلك، فإن انصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون ايضاً حول ما اذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية ام مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الاداري من أقدم المداخل التي انحاز اليها الفكر الاداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة، وإن اختلف بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك، ولعل من أشهر تلك النظريات:

(أ) نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory: إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا[2] ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها [3]:

---

[1] د. حامد عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة: عالم الكتب،1977، ص 4، ص 270.

[2] Koontz، Harold & Others، Principles of Management، N. Y: Mc Graw - Hill، 7th ed. ، 1980، p. 664.

[3] Jennings، E.E.، An Anotomy of Leadership: Princes، Heroes، Superman، N. Y.: Harper، 1960، pp. 1-169.

1ـ نظرية الأمير: The Prince Theory

2ـ نظرية البطل: The Hero Theory

3ـ نظرية الرجل المتميز: The Superman Theory

ويعتبر فرنسيس جالتون [1] من ابرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز: Woods في عام [2] 1913 وانتهاء بجنينجز Jennings في عام1961 [3].ولقد قام Woods بدراسة عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة الى عشرة قرون. ونخلص من تلك الدراسة في النهاية الى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية.

أما جينجز: Jennings فقد قام في عام 1960 بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له[4]، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له[5]، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له[6].

ونستطيع القول ــ على ضوء ما سبق ــ أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية(الفسيولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة الى نمو

---

[1] Gdlton، F.، Hereditary Gineus، N. Y.، Appleton، 1870، English Men of Science: Their Nature and Murture، N. Y.، Pletonoentery، 1890.

[2] Woods.، The Influence of Monarchs، N. Y.: Macmillon 1913

[3] Jenninns E.E.، po. cit.

[4] Ibid، pp. 32 - 69.

[5] Ibid، pp. 0 - 121

[6] Ibid.، pp. 122 - 146.

وذيوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة [1].

ب ـ نظرية السمات: Treaits - Theory:تذهب هذه النظرية الى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم.

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص [2]، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالاضافة الى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من اهتم بسمة الذكاء وأعطاها أهمية كبيرة. ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد.

كما قدم ارادوي تيد: Tead في كتابه (فن القيادة) [3]قائمة بسمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهي:

الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصداقة والمودة، والكمال والتكامل والأمانة والحكم، والمهارة الفنية، والبت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه.

---

[1] Koontz، Herold & Others، op. cit. pp. 665.

[2] Koontz، Horold & others، op cit، pp. 665 -666. Ficher، Victor B. Effective Supervision، Columbus، Ohio: Charles E. Merrill publishing Company، 1965، pp. 1920.

[3] Tead، O.، The Art of Leadership، N. Y: MaGraw- Hill، 1935

كما قدم كليليان: Killian [1] أكثر من قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة.

ونستطيع أن نتبين أن معظم الدراسات في الفترة السابقة عن عام 1949، بل ولفترة قريبة جداً، كانت تركز جهودها نحو تحديد نوعية تلك السمات القيادية. ولكن الغريب في الأمر، أن الفكر الإداري قد فشل ايضاً في ظل هذه النظرية في الخروج بموقف موحد حول ماهية تلك السمات القيادية، وقد قام Stogdill [2] باجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السمات القيادية التي اسفرت عنها الدراسات والبحوث التي تمت خلال الفترة من 1904 ـ 1947.

وقد بدأ بالإشارة الى الطرق والوسائل التي اتبعت في إجراء هذه البحوث والدراسات ثم تناول مدى التباين والاختلاف حول بعض السمات ومدى الاتفاق حول بعض السمات الأخرى، ولقد خصص لذلك الفصل الخامس من كتابه.

كما قام باجراء دراسة مماثلة عن البحوث والدراسات التي تمت خلال الفترة من 1948 ـ 1970 خصص لها الفصل السادس والسابع، ونظراً لأهمية هذه الدراسات فسوف نقوم بتناولها وبيان نتائجها والتعليق عليها بشكل تفصيلي في موضع آخر من هذه الدراسة.

ورغم كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإداري وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد، ويقول عن مدخل السمات:

(إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلاً مثمراً لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيراً من غير القادة يمتلكون معظم او كل هذه السمات)، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة، ناهيك ايضاً عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات، وتعريفها، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية.

[1] Kilian، Ray A.، Manvoers Musi Lead، N. Y: American Managment Assiociations، 1979. pp. 16 - 37.

[2] Stogdill، R.M.، op cit، pp. 35 - 82.

وليس هذا رأينا الخاص، بل هو رأي لأحد الباحثين المتخصصين من رجال الفكر الإداري وهو كونتزKoontz [1]، وهذا رأي مفكر آخر من المتخصصين في هذا المجال وهو جنينجز:Jennings [2]حيث يقول:

(إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة ـ او مجموعة منها ـ يمكن ان تستخدم في التمييز بين القادة) وغير القادة، وهذا نص كلماته:

"Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders."

وإذا كان البعض يقول هذا، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك، حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة، وإن كان هذا البعض الأخير يختلفون فيما بينهم حول تلك السمات، كما يختلفون حول أمية كل من تلك السمات، وقد سبق أن أشرنا الى ذلك.

ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الاداري حول حقيقة القيادة على ضوء المفهوم الى تقدمه نظرية السمات ـ ليس موقفاً واحداً، بل مواقف متعددة متباينة وتصل الى حد التعارض في بعض الأحيان، ولعل هذا التعدد والتباين في المواقف والآراء حول نظرية السمات، ومن قبلها نظرية الرجل العظيم هو الذي دعى البعض الى التخلي عن مدخل السمات والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة.

ثانياً: موقف مدخل المواقف ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية:

The situational Approach To Leadership:

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة او ظهور القيادة الى عوامل خارجية ـ غير ذاتية ــ لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة

---

[1] Koontz، Harold & Others، op. cit.، p. 665.

[2] Ibid، p. 665. Jennings، E. E. The Anatomy of leadership، Managment of Personal Quarterly، 1961، Vol. I. No. 1، p. 2.

وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه، خاصة من جانب اولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات، وخاصة بعدما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ، على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات، ومن هؤلاء (هتلر)في المانيا و(موسوليني) في ايطاليا و(روزفلت) في الولايات المتحدة في الثلاثينات من هذا القرن، وظهور قيادة ماوتسونج في الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية، فكل من هؤلاء القادة - بالرغم من اختلافهم في السمات - إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف ابان الفترة التي تولوا فيها القيادة.اما ماهية وكم واهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة، فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية واهمية كل منها، ومن ذلك:

(أ) **نظرية التابعين[1] The Follower Theory**: حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الافراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، واتباع الشخص الذي يعتقدون فيه -بحق او بغير حق - ان لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه فتولى شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص واعتقادهم بأن ذلك الشخص اكثر تقديراً لرغباتهم واكثر حرصاً على مصالحهم واكثر قدرة على تحقيق أهدافهم واشباع رغباتهم وعلى ذلك يتضح لنا ان المعول الاساسي والرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون (اعضاء الجماعة).

[1] د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الادارية مرجع سابق ص 45 - 46

(ب) النظرية الموقفية The Situational: ويطلق عليها البعض The [1]Environmental Theory، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى ان المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح افراد الجماعات المنقادة، بل ترى ان هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وافراز القيادة في ظل هذا الموقف [2]، وعلى ذلك فلكل موقف - طبقاً لمفهوم تلك النظرية – متطلبات القيادية، والشخص الذي يملك قدراً اكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الابعاد والعناصر والعوامل الموقفية - سوف يكون هو أنسب الاشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثم سوف تكون فرصته اكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية.

اما عن ماهية تلك العوامل الموقفية، وأهمية كل منها في تحديد وابراز القيادة فتعدد المواقف وتتباين، فهناك من يرى ان نمط او نوع القيادة المقبول من الجماعة موضوع القيادة - يتحدد على ضوء طبيعة وظروف هذه الجماعة، وطبيعة وظروف المشاكل التي يجب ان تحل [3]، كما ان هناك من يرى ان للعناصر الموقفية الثقافية اهمية كبرى في تحديد وابراز القيادة في أي موقف من المواقف [4]، وهناك من يرى غير ذلك، فإذا أردنا ان نقف على حقيقة القيادة من بين كل هذه الآراء والمواقف شق علينا الامر، وقريبا من هذه النظرية تقف النظرية الوظيفية "The Functional Theory".

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الاجراءات والاعمال ينبغي تأديتها وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الاعمال او الوظائف التي يتطلبها الموقف و كذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القيادة، فالقائد هنا إن هو الا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات المؤدية الى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات

---

[1] Stogdill، R.M.، op. cit.، p. 18.

[2] Koontz، H، & Others، op. cit.، p. 666

[3] Bogardus، E. S.، Essentials of Social Psychology، Los Angeles، University of Southern California Press، 1918.

[4] Schneidr J.، The Cultural Situation as a Condition for The Achievement of Fame، Amer Social، Review، 1937، p. 2 pp 480 -491

الموقف القيادي[1]، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الادوار على اعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الادوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها او الاهداف التي تبغي تحقيقها.

وهناك من يرى [2] ان الحروب وغيرها من المواقف الحرجة او الاحداث المفاجئة قد اتاحت وهيأت الرصة لبعض الاشخاص المغمورين لان يتولوا زمام القيادة، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن ان يظلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومي للحياة، وقد يظن البعض منا ان هذا يقوي ويدعم نظريات القيادة الموقفية، ولكن يحد من هذا ان ذلك الترابط بين الموقف وظهور القيادة لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ ان هناك حالات تضمنت عدديا من المواقف الحرجة، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.

وعلى ذلك فليس الموقف في حد ذاته هو العامل الاساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الاشخاص ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك لمواقف له دوره وتأثيره ايضاً في ظهور القيادة، كما ان هناك من يضيف الى ذلك [3]، ان الانماط القيادية الناجحة التي تولت قيادة توجيه تلك الجماعات في الظروف والفترات السابقة، لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة، ومن ثم فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها.

وعلى ذلك فليس الموقف الحالي وحده، ولكننا نستطيع ان نضيف ان للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها ايضاً في اختيار وتحديد وظهور القائد. ولقد كان لهذه الاعتبارات، بالاضافة الى تعقد العناصر والعوامل الموقفية والاختلافات في مواقف المؤيدين لمدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها في تحديد وأبراز القيادة، فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثرها في تشكك جانب من المفكرين في مدى دقة هذا المدخل ومدى صلاحيته لتفسير

---

[1] Murphy، A. J.، A Study of The Leadership Process، Amer social: Review، 1941. P. 6pp. 674 - 687.

[2] Stogdill، R. M. op. cit، P. 18.

[3] Person، H. S.، Leadership as a Respones To Environment Educ.. No. 6.، 1928. pp. 9 - 21.

حقيقة القيادة، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الاداري في حيرة، خاصة أنه سبق للبعض ان تشكك في مدخل السمات وفي مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ولقد كان المخرج الذي تصوره الفكر الاداري للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين:مدخل السمات ومدخل المواقف ومن ثم عرف الفكر الإداري المدخل المشترك في تفسير حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها.

ثالثا: موقف المدخل المشترك ونظرياته من حقيقة القيادة الادارية:

The Trait The Situational Approach to Ledership:

ان ابرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة او ظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه، كما يرجعها ايضاً الى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين السابقين، السمات والمواقف، ويرى أن نشأة أو ظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف، كما يتحدد في ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية في الأفراد في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فليس للموقف وحده، وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثيراً كبيرٌ في ظهور ونشأة القيادة، بل العبرة بهما معاً فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما، فهي ما سبق أن اشرنا نقف في موقف وسط بين المدخلين السابقين.

ولقد أسفر هذا المدخل عن عديد وعديد من النظريات التي راحت جميعها تحاول تفسير القيادة في اطار هذا المدخل، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها، في تحديدها لماهية تلك السمات القيادية او العناصر الموقفية، ومدى أهمية ودور كل منها في نشأة وظهور القيادة، ولقد تناول ستوجدول [1]في كتابه الشامل عن القيادة، عدديا من هذه النظريات ولعل من أهم تلك النظريات:

[1] Stogdill، R. M.، op. cit.، pp. 18 - 23.

(أ) النظريات الموقفية الشخصية: Personal - Situation Theory

حيث يرى أنصار ذلك الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه، أما فيما بعد ذلك فتتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم أنها جديرة بالاهتمام.

فهناك من يرى وجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد في ذات الوقت الذي نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التي يتعامل معها وفي ظلها الافراد [1].

وهناك من أصحاب هذا الاتجاه - ايضاً - من اولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه، حيث يرى أنها تتلخص في مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التي بها وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف موجودة ومتفق عليها وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها [2].

وهناك من رأى ان فهم حقيقة القيادة يتطلب منا ان نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد، وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التي تحيط به ودوافعهم لمتابعته وكذلك مضمون الموقف الذي يشمله ويحتويه هو تابعيه [3].

(ب) النظرية التفاعلية: Interactional Theory:

ويرى انصار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية [4].وعلى ذلك فالقيادة - وفق هذه النظرية - هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد والمتغيرات

---

[1] Westburth، E. M.، A point of View: Studies in Leadership، Soc> Psychology.، P. 25، PP. 418 - 423

[2] Case، C. M.، Leadership and Conjunture Social، Soc Res. 1933، P. 17، pp. 510 - 513.

[3] Gerth H. & Mills C. W، A sociology Note on leadership in J. E Hulett & R. Stogher Probiems insocial Psychology. Utgana: University Of lllinois Press 1952.

[4] د. سيد خير الله (القيادة الادارية - مفهومها وانماطها. القاهرة:المعهد القومي للادارة العليا، 1968، ص 11.

الرئيسية المشار اليها هنا، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطى اهتماماً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة وللموقف [1].

(حـ) النظريات التبادلية في القيادة: Exchange Theories To Leadership

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الاداري المتخصصين [2]، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج او شكل من اشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الاعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام اعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة ويرى بلو Blau [3] على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر اسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام اعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الاعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد اعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لهم يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

أما جاكوبس [4] Jacobs فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى ان الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة اساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الاعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر

---

[1] د. سيد خير الله، المرجع السابق، ص11.

[2] Stogdill، R. M.، op. cit pp. 22 - 23

[3] Blau، P. M.، Exchange and power in Social Life، N. Y.، Willey، 1964.

[4] Jacobs، T. O.، Leadership and Exchang in Formal organiztions، Alsxandria، VA: Human Resources Organization، 1961.

فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ونظريات القيادة الادارية في الفكر الاداري المعاصر، ومنها يتضح مدى الاختلاف والتباين في تفسيرات ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة الادارية. بل والاكثر من هذا إننا نود ان نلفت النظر الى امر آخر ألا وهو تزامن هذه النظريات، أي ان هذه النظريات القيادية بالرغم من أنها جميعها تسعى للوقوف على حقيقة القيادة، وبالرغم من ان سعيها هذا قد انتهى بها الى الوقوف في مواقف مختلفة ومتباينة من حقيقة القيادة، بالرغم من هذا وذاك فإن هذه النظريات المختلفة والمتباينة قد وجدت وتعايشت مع بعضها البعض على امتداد فترات زمنية متزامنة، بمعنى ان ظهور أي نظرية جديدة لم يكن يتبعه حتماً اختفاء او سقوط النظرية أو النظريات السابقة عليها في الظهور، إنما كان يعني في أغلب الاحوال إضافة لما هو موجود وقائم من نظريات قيادية، ولقد ترتب على هذا أن تواجدت وتزامنت هذه النظريات من ناحية، وأدى هذا الى أ، كل نظرية جديدة إنما كانت تعني زيادة الطين بلى - كما يقولون - حيث كانت تمثل تعميقاً لمدى هذا الاختلاف والتباين القائم في موقف الفكر الاداري المعاصر من حقيقة القيادة، ومن الطبيعي أن كل نظرية من هذه النظريات كانت تظهر ويظهر معها المؤيدون لها الذين يرون في تفسيرها لحقيقة القيادة الصواب وفي تفسيرات غيرها من النظريات الخطأ، وطبيعي أن لدى كل منهم البراهين والأدلة والاسانيد التي تؤيد صحة دعواهم وبطلان دعاوى الآخرين.

ومن ثم فإننا لا نبالغ حين نقول: إن هذا الوضع قد جعل من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - على الانسان المنصف غير المنحاز لهذه النظرية أو تلك ان يقف على حقيقة القيادة الادارية من خلال التحاكم الى الفكر الاداري المعاصر، وهذا هو واقع حال نظرياته.

ولعلنا الآن نستطيع ان ندرك مدى صدق تلك الكلمات، لاحد رجال الفكر الإداري المعاصر وهو Killianحيث تضمنت إشارة واضحة الى مدى الغموض المحيط بحقيقة القيادة الادارية، حيث يقول:

(إنه خلال الحرب العالمية الثانية، وعندما كانت الامة الامريكية تواجه احتياجاً ملحاً لالاف من القادة للعمل في كل من القوات المسلحة والصناعة، اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج، بأنه لا يوجد احد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الاشخاص القادرين على القيادة، وها هي نص كلماته:

"During World War II، when our nation was confronted with the need for thousands of leaders in both industry and the armed services، it was discovered that no one Knew either Leadership consisted op or how to identify potential Leaders:. [1]

رابعاً: نتائج ودلائل اختلاف وتباين مواقف نظريات القيادة من حقيقة القيادة الإدارية:

لعل أهم النتائج التي يمكن ان نستخلصها على ضوء هذا الواقع للفكر الاداري المعاصر هي:

(أ) التثبت من أن الفكر الاداري المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة الادارية، بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة، بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة - بالرغم من اختلافها وتباينها.

(ب) أن هذا التزايد والتعدد في نظريات القيادة الادارية التي أفرزها الفكر الاداري المعاصر، إنما تحسب على هذا الفكر ولا تحسب له، حيث ان ظهور أو إضافة أي نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم في مزيد من التعمية على حقيقة القيادة، مادام هذا التعدد والتباين المتزامن أمراً مقبولاً من رجال الفكر الإداري المعاصر.

وفضلاً عن هذه النتائج، فإننا نود ان نلفت النظر الى ان تلك المداخل والنظريات القيادية المختلفة والمتباينة، إنما هي بمثابة الاطار الفكري لظاهرة القيادة الادارية

---

[1] Killian، R. A.، op. cit، P. 14.

ذلـك الاطـار الـذي يمثـل أحـد الـدعائم الاساسـية التـي تقـوم وترتكـز عليهـا كافـة الابحـاث والدراسات القيادية.

ومن ثم فإن ذلك الإطار الفكري سوف يؤثر الى حد كبير - ايجاباً وسلباً - عـلى نتـائج أيـة أبحاث أو دراسات، فتوافر الاطار الفكري السـليم يعتـبر ضرورة اساسـية يجـب ان تسـبق أي فعل أداري هادف للإنسان، ومن ثم فإنه على قدر دقة وسلامة هـذا الفكـر تتوقـف الى حـد كبير دقة وسلامة الفعل والتنفيذ.

وعلى ذلك فإن مثل هذا الخلل والقصـور في الإطـار الفكـري لظـاهرة القيـادة الإداريـة في الفكـر المعـاصر، والمتمثـل في هـذا التعـدد والتبـاين المتـزامن في مـداخل ونظريـات القيـادة الادارية، لابد ان ينعكس ويؤثر الى حـد كبـير عـلى نتـائج الابحـاث والدراسـات قياديـة التـي استهدفت الوقوف عـلى تعريـف محـدد للقيـادة الاداريـة، وكـذلك الوقـوف عـلى مقوماتهـا وعناصرها القيادية، فتلك النظريات إنما هي بمثابـة المنطلقـات والأطـر الفكريـة التـي تحكـم وتنظم وتوجه وتحدد مسار وخطى تلك الابحاث والدراسات، ومن ثـم فإنـه إذا مـا اختلفـت وتباينـت تلـك المنطلقـات الفكريـة، فإنـه مـن البـدهي ان تختلـف وتبـاين تلـك الابحـاث والدراسات القيادية تبعاً لاختلاف وتباين المنطلقات الفكرية لكل منها.

وبناءً على ما سبق، فإن ذلك الاختلاف والتباين المتزامن في مـداخل ونظريـات القيـادة في الفكر الاداري المعاصر يعد دليلاً يدفعنا للتشكك في قدرة الفكر الإداري المعاصر على:

(أ) الاتفاق عـلى تعريـف محـدد للقيـادة الاداريـة، ناهيـك عـن الوقـوف عـلى التعريـف الحقيقي لهذه القيادة.

(ب) الاتفاق على مقومات وعناصر قيادية محددة يجب توافرها في القائـد الإداري الرشيد حتى يتمكن من تحقيق اهدافـه بكفـاءة وفعاليـة، ناهيـك عـن الوقـوف عـلى المقومات والعناصر القيادية الحقيقيـة التـي يكفـل توافرهـا في القائـد الاداري الرشـيد تمكينه من تحقيق أهدافه بكفـاءة وفعاليـة، مـن هـذا المنطلـق كـان حرصـنا عـلى ان نتناول في الصفحات التالية موقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيـادة الاداريـة

وكان حرصنا ايضاً على تناول موقف هذا الفكر من المقومات والعناصر القيادية لهذه القيـادة في الفصل التالي.

خامساً: مواقف الفكر الاداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية:

لاشك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لاي ظاهرة من الظواهر يعتبر امـراً ذا أهمية، فإن توافر المفـاهيم الصـحيحة يعـد مـن العوامـل الرئيسـية لاسـتقرار ونمـو التفـاهم والعلاقات الطيبة بين أفراد أي مجتمـع، ودرءً لأيـة اختلافـات تحـدث بيـنهم كـما أنـه يعتـبر ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الاهمية لتقـدم البحـث العلمـي في كافـة المجـالات، فتلـك المنازعات والاختلافات في الآراء والمواقف، ومن ثـم الاختلافـات في التطبيـق إن هـي الا نتـاج الاختلافات في تحديد مفاهيم الظواهر والاشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات [1]، ومـن شـأن أفراد المجتمعات الانسانية أن يختلفوا في فهمهم ومفاهيمهم، كنتـاج لتبـاين بيئـات وخـبرات وقدرات كل منهم، وتباين تأثر كل منهم بهذه البيئات والخـبرات، وإذا كـان ذلـك قـد يكـون مقبولاً من عامة الناس، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر والباحثين عن الحقيقة في أي مجال من المجالات، فمثل هؤلاء يجـب ان يسـتقوا مفـاهيمهم مـن الحقـائق الثابتة وحدها المعبرة عن الجوهر الحقيقي للأمـور والاشـياء التـي يتصـدون لوضـع وتحديـد مفهوم لها وليس من حق أي من هؤلاء ان يركن الى تحديـده هـو لمفـاهيم الاشـياء، ومـدلول الكلمات والمصطلحات، بل يجب ان يكون موضوعياً في تحديـده لتلـك المفـاهيم [2]وأن يعمـل على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها، فالحقيقة لا تتعدد، والحقيقة ليست نسبية - كما يشيع كثير من الناس افتراءً عليها.

فـإذا تـم ذلـك وانـتهج كافـة البـاحثين والمفكـرين هـذا الـنهج والتزمـوا بـه، توحـدت مفـاهيمهم، واتفـق مـدلول الكلـمات والمصـطلحات لـديهم، فـإذا لجأنـا الى الفكـر الاداري المعاصر لنقف منـه عـلى تعريـف ومفهـوم القيـادة الاداريـة، فسـوف نواجـه بـعشرات، بـل

[1]د. محمد البهي، تحديد المفاهيم اولاً، القاهرة مطبعة الازهر، بدون تاريخ ص3

[2]المرجع السابق، ص 4.

مئات من التعاريف والمفاهيم، حتى أن البعض يرى أنه ليس من الميسور الوقوف على تعريف واضح محدد.

وبالرغم من هذا الكم المتزايد من الأبحاث والدراسات، فإن الفكر الإداري المعاصر مازال يفتقر لوجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يحوز على قبول عام بل إن Stagdillيذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة، وأن هذه التعريفات يكاد يكون عددها يتكافأ مع عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها [1]، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك التعريفات التي تزخر بها المؤلفات والأبحاث العربية والاجنبية المعنية بالقيادة، ولقد ارفقنا هنا نماذج من هذه التعريفات [2]، ولقد تضمن مرجع Stagdill وحده ما يقرب من المائة تعريف من تعاريف القيادة، وبالرجوع الى هذه التعريفات يتضح لنا مدى صعوبة الوقوف على تعريف واضح محدد للقيادة يحوز على قبول عام، حيث تتباين تعريفات رجال الفكر الإداري للقيادة من واحد لآخر، ولاشك أن هذه الاختلافات إنما تعكس:

(أ) اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة:

فمما لا شك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، قد اسفر عن اختلاف وتباين المنطلقات والانتماءات الفكرية الإدارية المعاصرة، تبعاً للنظرية التي انحاز اليها كل منهم، ومن ثم فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز اليها كل منهم ومن الأمثلة على ذلك:

1ـ وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة، نهج نظرية السمات، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

ـ (القائد: هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة). [3]

---

[1] Stgdill، R.M.، op. cit.، p. 16

[2] انظر: مرفق رقم 3: تعريفات القيادة من المراجع العربية.
مرفق رقم 4: تعريفات القيادة المستقاة من المراجع الاجنبية.

[3] د. زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، 1977، ص 244.

ـ (القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات اعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب). [1]

ـ (تنشأ القيادة) حينما تتوافر في فرد معين الشخصية المسيطرة ازاء آخرين تتوافر فيهم خواص الشخصية التابعة). [2]

2ـ وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

(القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل). [3]

(القيادة المباشرة: هي عملية التفاعل التي من خلالها يمارس القائد من خلال الاتصال الشفهي عادة التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم في اتجاهات معينة). [4]

3ـ وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

ـ (القيادة: هي وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم ـ جزئياً على الأقل ــ استجابة لظروف ومتطلبات موقفية، وأن المعول الأساسي في هذا الصدد، هو تحديد تلك الشروط او الخصائص القيادية التي إن توافرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية).

(ب) اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة الإدارية:

---

[1] Stogdill، R.M.، op. cit، p. 7:نقلاً عن Bernard، 1927.

[2] د. فتوح أبو العزم، القيادة، معهد الإدارة العامة، 1966، ص 21.

[3] Stogdill، R.M.، op. cit، p. 13

[4] Ibid، p. 14.

نقلاً عن(Gorden،)1955 .

ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك:

1ـ وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الغائي في تعريفها للقيادة، حيث تركز على الغاية من القيادة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك التعريفات التالية:

(إنها النمط القيادي الذي يتوافر له بعدا التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول الى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤسين، ويهدف البعد الثاني الى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة). [1]

(إنها سلطة او فن عملية التأثير في الأفراد(المرؤسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة). [2]

(القيادة: هي النشاط الخاص باستمالة وإقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك). [3]

2ـ وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الاجرائي في تعريف القيادة، حيث تركز على الوسيلة الموصلة للغاية، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

ـ (القيادة: هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل). [4]

ـ (القائد: هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم، ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة). [5]

ـ (القيادة: هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة). [6]

---

[1] د. حنفي محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية، 1981، ص 210.

[2] Koontz، Harold and Other's op.، cit.، pp. 661.

[3] Ready، R.K.، op.cit.، p. 90.

[4] Stogkill، R.M.، op. cit.، p. 13.

(Bellows، 1959).

[5] د. مصطفى صبحي الغيث، القيادة الإدارية في العصر الحديث، الاسكندرية:جامعة الاسكندرية، كلية الحقوق، 1981، ص 180.

[6] د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الادارية، القاهرة: مكتبة صبري أبو علم، 1970، ص 37.

3ـ وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الماهية في تعريفها للقيادة، حيث تركز على ماهية القيادة وكيفية ظهورها واستمرارها، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

ـ (القيادة: هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية(الانسانية)، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الاقناع والاستمالة واعطاء وتقديم المثل من اجل حثهم على اتباع خط معين او اسلوب معين في العمل، ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع او السوق التي هي فن أو أسلوب إلزام او إجبار الأفراد بالقسر والقوة على اتباع خط معين في العمل). [1]

ـ (القيادة: هي محصلة او نتاج ممارسة شخص ما(أ) أقصى قوة تأثيرية على شخص آخر (ب) مطروحاً منها أقصى مقاومة يمكن ان تصدر من(ب) في الإتجاه المعاكس) [2].

ـ (القيادة عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب او يقوم بدور من الأدوار، ومن ثم فإن هذه الأدوار بداهة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود الى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك شخصاً واحداً ـ القائد ـ يؤثر بينما باقي الأشخاص ــ أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير). [3]

جـ ـ اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري في تحديدهم لمفهوم القيادة:

فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي ــ الاستقرائي الميداني ــ حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث؛ لنستخلص منها تعريفاً محدداً نظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة

---

[1] Stogdill، R.M.، op. cit.، p. 11

نقلاً عن:(Opeland 1948)

[2] Ibid، p. 12.

نقلاً عن (French،)1958 .

[3] Ibid، p. 14.

نقلاً عن: (Gorden،)1955

القيادة [1]، وهناك من انتهج في دراسته وتحديده لمفهوم القيادة المنهج الاستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل اليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، او من انتهج منهم المنهج العلمي ــ الاستقرائي الميداني، ثم اخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها جميعها الى تعريف ارتضاه هو.

تلك هي من وجهة نظرنا ابرز العوامل والأسباب التي ادت لهذا التعدد والاختلاف والتباين في تعريفات القيادة والغريب في الأمر حقاً، أن كل من تصدى لتعريف القيادة انتهى ـ في الغالب الأعم من الحالات ـ الى تعريف مغاير لتعريفات من قبله سواء منهم من انتهجوا ذات الاطار او المدخل او المنهج او من خالفوهم في الإطار او المدخل او المنهج، ونادراً ما نجد باحثاً يقبل تعريفات من سبقه، والغريب في الأمر ايضاً أن معظم هؤلاء الكتاب والباحثين يعتقدون أو يظن كل منهم أنه قد غطى، او ابرز جانباً هاماً، او كشف عن نقطة جوهرية تساهم في توضيح طبيعة حقيقة تلك القيادة [2]، والغريب في الأمر كذلك أن معظم هذه التعريفات بالرغم من تباين مداخلها واهتماماتها، ومن ثم تباينها فإنها قد تواجدت وتزامنت معاً [3]، شأنها في ذلك شأن نظريات القيادة.

والأغرب من ذلك بعد هذا كله أن يشير Stogdill الى أن القيادة قد تتضمن كافة هذه الاتجاهات او العناصر او الأمور التي اسفرت عنها هذه التعريفات العديدة [4]، وإن كنا لا نقره على ذلك، فقد سبق لنا الإشارة الى تلك التعريفات التي أوردها هو نفسه، وتنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل السمات، وتعرف القيادة بأنها مجموعة من السمات، وفي ذات الوقت توجد تعريفات ثانية تنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل المواقف، وتعريفات اخرى تنحو نحو المدخل المشترك الذي يجمع بين كل من مدخلي المواقف والسمات، فكيف يتأتى أن تكون القيادة كل هذا في ذات الوقت

[1] سوف نتناول في الفصل التالي العديد من الدراسات التي انتهجت هذا المنهج في دراسة القيادة

[2] Stogdill، R.M.، op. cit، p. 16.

[3] Ibid.، p. 16.

[4] Ibid.، p. 16.

وكيف يمكن التوفيق بين مدخل السمات ومدخل المواقف، كما أن هناك تعريفات ترجع نشأة وظهور القيادة الى تباين وتمايز في الأدوار داخل الجماعة [1] كما أن هناك تعريفات أخرى ترجع نشأة القيادة وظهورها الى تباين وتمايز في القوى داخل الجماعة [2]، فكيف يمكن التوفيق بين هذه التعريفات، وكيف يمكن كذلك التوفيق بينها وبين باقي التعريفات.

وقد يطالبنا البعث بوضع تعريف للقيادة وفقاً لما تعارف عليه الباحثون خاصة وأننا قد توافر لنا هذا القدر من التعريفات العديدة، واستخلاص تعريف محدد يمثل قاسماً مشتركاً للعناصر القيادية المشتركة التي اشتملت عليها هذه التعريفات ونحن نتحفظ تجاه هذا المنهج في البحث، نظراً لأنه يستغني باستقراء آراء الخبراء والباحثون عن استقراء مفردات ونماذج الظاهرة موضع البحث ـ ظاهرة القيادة، وهذا الاستغناء قد يكون له مبرران:

المبرر الأول: أن هناك صعوبات ومشقة كبيرة في الوقوف على الظاهرة موضع البحث.

المبرر الثاني: أن هناك ثقة كبيرة في آراء هؤلاء الخبراء والباحثين.

فإذا ما تبين لنا أن كلا المبررين مردود عليه بالنسبة لظاهرة القيادة، سقطت حجتهم في التحاكم الى تلك التعاريف، للوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية حيث يمكن القول:

أولاً: بالنسبة للمبرر الأول فإن أمر الوقوف على عدد من النماذج القيادية أمر ميسور.

ثانياً: بالنسبة للمبرر الثاني فإن تعدد واختلاف وتباين تعريفات هؤلاء الخبراء والباحثين للقيادة الإدارية تجعل ثقتنا فيهم تهتز. [3]

---

[1] Stogdill، R.M.، op. cit.، p. 14.

نقلاً عن: (1955،Gorden).

[2] Ibid، p. 12.

نقلاً عن: (1958،French).

[3] وهل هناك اكثر من أن تعريف القيادة يختلف لدى الواحد من رجال الفكر من فترة الى أخرى، ومن الأمثلة الدالة على ذلك تعريف Hemphill للقيادة والموضحة بالمرفق رقم 4 البند 15، 29.

وعلى ذلك فإننا نؤثر في هذا الصدد أن نورد الملامح الأساسية التالية للقيادة الإدارية، خاصة أن تلك الملامح تكاد تلقى قبولاً عاماً من رجال الفكر الإداري المعاصر:

1ـ أن القائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي ـ السلطة غير الرسمية ـ على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

2ـ أن المدير، هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الافراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.

3ـ أن المدير القائد ـ القائد الإداري ـ هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلاً عن ذلك بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية عليهم، ولكنهم يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.

4ـ أن الرئيس ـ الرئيس الإداري ـ يختلف عن القائد الإداري في أمرين:

الأول: أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي ـ السلطة غير الرسمية ـ على الأفراد المرؤسين له.

الثاني: أنه يعتمد بصفة أساسية ـ وترتيباً على ما سبق ـ على ما توافر له من سلطات رسمية في توجيهه لمرؤسيه.

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا:

(أ) أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.

(ب) أن قوة تأثير القائد، وبهذا الدوام والقوة لو أضيفت اليها السلطة الرسمية فسيصبح هذا القائد الرئيس ـ القائد الإداري ـ أقوى من كليهما، القائد فقط والرئيس فقط.

وفي ضوء ما سبق ـ وفي نطاق هذا البحث ـ نستطيع أن نعرف القائد الإداري بأنه: (شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي).

ولعلنا نلاحظ في هذا أننا قد انتهجنا في الشق الأول من هذا التعريف نهج التعريف بمفهوم المخالفة [1]، أما في الشق الثاني من هذا التعريف، فقد إكتفينا بالإشارة الى الوسيلة الأخرى المقابلة للسلطة الرسمية والتي يعتمد عليها القائد الإداري في توجيهه لمرؤسيه بدلاً عن تلك السلطة الرسمية التي يعتمد عليها الرئيس الإداري في توجيهه لمرؤسيه.

ويجدر بنا أن نشير في هذا الصدد الى الآتي:

(أ) أن الوقوف على كنه وطبيعة هذا التأثير لا يعد ضرورة حتمية لنشأة القيادة وإنما العبرة بتوافر مثل هذا التأثير لدى القائد، والتحقق من ذلك من خلال الوقوف على مدى التفاعل الايجابي بين القائد ومرؤسيه.

(ب) أن احدى غايات البحث الأساسية هو الوقوف على المقومات والعناصر القيادية التي إن توافرت في القائد اكسبته القدرة على توجيه مرؤسيه، والتأثير فيهم بكفاءة وفعالية.

ومن هنا كانت أهمية التعرف على المقومات والعناصر القيادية التي يكفل توافرها في القائد الاداري توافر وتضافر كل من السلطة الرسمية مع السلطة غير الرسمية ومن ثم نجاح هذا القائد في توجيه وقيادة مرؤسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وهذا ما سوف نسعى للوقوف عليه من خلال هذا البحث، ومن هذا المنطلق فإننا سنتناول خلال الفصل التالي موقف الفكر الإداري المعاصر من تلك المقومات والعناصر القيادية.

---

[1] وهو المفهوم الذي بمقتضاه يتم تعريف الشيء بنقيضه، ولعل أستاذي الدكتور محمد حسن يس وهو الذي وجهني للأخذ بهذا النهج في تعريف القيادة قد استقاه أصلاً من النهج القرآني في أكثر من موضع، ومثال ذلك ما نلحظه في قول الحق سبحانه وتعالى في سورة (آل عمران، الآية 93) منها:

المبحث الثاني: مواقف ودراسات الفكر الإداري المعاصر من حقيقة المقومات والعناصر القيادية

سبق أن أشرنا الى أن هناك اختلافاً وتبايناً في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه تحقيق القيادة الإدارية، ومن ثم تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، وقد تثبتنا خلال الفصل السابق من وجود اختلاف وتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، ويبقى أمامنا الآن أن نتثبت من مدى الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري الرشيد، وذلك من خلال تحليل وتقويم نتائج أبحاث ودراسات الفكر الإداري ـ المعاصر التي استهدفت الوقوف على تلك المقومات والعناصر.

ونود أن نشير بداية الى أن هناك كماً هائلاً من الأبحاث والدراسات القيادية قام بها رجال الفكر الإداري المعاصر طوال القرن الحالي، وقد سبق أن أشرنا الى تلك الحقيقة في مستهل الفصل السابق، ويكفي في هذا الصدد أن نشير الى أن متوسط عدد الدراسات القيادية خلال الفترة من 1930 ـ 1939 قد كان 21 دراسة سنوياً وظل هذا المتوسط يرتفع، بل ويتضاعف الى أن بلغ 152 دراسة في السنة خلال الفترة من 1950 ـ 1953، وعلى ذلك فقد كان الوقوف على نتائج هذا الفيض المتدفق من الأبحاث والدراسات القيادية ناهيك عن تحليله وتقويمه ــ يمثل تحدياً حقيقياً يصعب علينا مواجهته في حدود قدراتنا والامكانيات المتاحة أمامنا، ولكن شاءت إرادة الله سبحانه وتعالى ـ بعد أن كدنا أن نجهد أنفسنا فيما لا طائل من ورائه إلا النزر اليسير والنفع منه ضئيل، فشاءت حكمته ورحمته بنا أن يضع أمامنا تلك الدراسة المسحية القيمة التي قام بها [1] Ralph Mellvin Stogdill الذي تصدى فيها لمواجهة ذلك التحدي، وقام باجراء دراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري، حيث قام أولاً ببيان نتائج أهم الدراسات القيادية المعنية بهذا الموضوع، والتي أجريت خلال الفترة من 1904 ـ1947، ثم قام بعد ذلك بعرض نتائج أهم الدراسات القيادية التي أجريت خلال الفترة

[1] Stogdill، R.M.، op. cit.، pp. 35 - 91

من1948 ـ 1970، والمعنية بذات الموضوع، وسوف نقوم خلال الصفحات التالية بعرض نتائج تلك الدراسات التي تمت خلال الفترتين السابق الإشارة اليهما وإن كان تركيزنا سوف يكون بصفة أساسية على نتائج الدراسات التي تمت خلال الفترة من 1904 ــ 1947، وذلك نظراً لوفرة البيانات التي قدمها Stogdill عن دراسات تلك الفترة، ومما يجدر الإشارة اليه بداية أن كافة تلك الدراسات قد استخدمت المنهج العلمي وأساليبه وأدواته [1]في سعيها للوقوف على حقيقة المقومات والشروط القيادية، ويجدر بنا أن نشير كذلك الى أن عدد دراسات الفترة الأولى قد بلغ 124 دراسة، وعدد دراسات الفترة الثانية قد بلغ163 دراسة، وسوف يكون عرضنا وتناولنا لنتائج تلك الدراسات وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: بيان أهم المقومات والخصائص القيادية التي اسفرت عنها نتائج الدراسات التي تمت خلال الفترة من 1904 ـ 1970.

ثانياً: دراسة وتحليل المقومات والخصائص القيادية التي انتهت اليها الدراسات القيادية التي اجريت خلال الفترة من 1904 ـ1947.

أولاً: بيان اجمالي عن المقومات والخصائص التي اسفرت عنها دراسة الفكر الاداري المعاصر:

(أ) المقومات والعناصر القيادية التي اسفرت عنها دراسات الفترة من 1904 ـ 1947 [2]:

لقد أسفرت الدراسة المسحية لنتائج 124 دراسة قام بها الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة من 1904 ـ 1947 مستهدفاً الوقوف على مقومات وعناصر القيادة عن أن من أهم المقومات والعناصر القيادية التي يتميز فيها القادة عن غيرهم هي المقومات والخصائص التالية [3]:

---

[1] Stogdill، R.M.، op. cit.، pp. 36 - 39.

[2]إن تقسيم الفترة من 1904 ـ 1970 الى فترتين: الأولى من 1904 ـ 1947، الثانية من 1948 ـ 1970 قد تم على أساس تحكمي، ولا يحمل أي دلالة سوى التفرقة بين دراسات ما بعد الحرب العالمية الثانية ودراسات ما قبل ذلك.

انظر:

Stogdill، op. cit.، pp. 72 - 73.

[3] Stogdill، R.M.، op. cit.، pp. 74 - 75.

م	المقومات والعناصر القيادية	عدد الدراسات	
		الايجابية	السلبية
1	الذكاء	23	
2	المشاركة الاجتماعية	20	
3	التفوق الدراسي ـ التعليمي	22	5
4	الثقة في النفس	17	
5	استشعار المسئولية عن تحقيق الاهداف	17	
6	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	14	
7	طلاقة الحديث	13	
8	المكانة الاجتماعية ـ المركز الاجتماعي	15	2
9	الدافع على تحمل المسئولية	12	
10	الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات	12	
11	التعاون	11	
12	المعرفة والخبرة	11	
13	القدرة على التكيف	10	
14	الشعبية والمهابة	10	
15	المظهر والزي	13	3
16	الحكم والحسم	9	
17	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	8	
18	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	7	
19	الرغبة في التفوق والطموح	7	
20	الابداع والابتكار	7	
21	قوة العقيدة ـ الايمان	7	
22	الشخصية المستقيمة	6	
23	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	6	
24	الاهتمام بالعمل	6	
25	النشاط والطاقة	5	
26	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي	5	
27	الرغبة في الاستعلاء والتسديد على الآخرين	11	6
28	الطول	9	4
29	الوزن	7	4
30	الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر	11	8
31	العمر	10	8
32	الانبساط ـ عدم الانطواء	5	6

تلك هي أهم المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها نتـائج تلـك الدراسـات التـي أجريت خلال الفترة من 1904 ـ 1947، وقد راعينا ترتيبها تنازليـاً وفقـاً لمعـدل التكـرار الـذي حصل عليه كل عنصر، ونود أن نشير الى أن لنا ملاحظات عـلى هـذه النتـائج سـوف نتناولهـا فيما بعد.

(ب) المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من 1948 ـ 1970:

إن النتائج التي أسفرت عنها 163 دراسة أجريـت خـلال الفـترة مـن 1948 ــ 1970 حـول ذات الموضوع تختلف مع نتائج الدراسات الـ 124 التي أجريت خلال الفترة السابقة لها حول بعض العناصر السابق الإشارة اليها، وتتفـق معهـا حـول الـبعض الآخـر وتضـيف مـن جانبهـا عناصر أخرى مستحدثة ترى أنها من بين المقومات والخصائص القيادية التي يتميز بها القادة عن غيرهم، وفيما يلي أهم المقومات والعناصر القيادية والتكرارات الايجابية لكل منها، والتي اسفرت عنها دراسات تلك الفـترة [1] والتـي اشـتركت فيهـا مـع الدراسـات التـي تمـت في الفـترة السابقة:

م	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الايجابية
1	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	35
2	الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين	31
3	الثقة في النفس	28
4	الذكاء	25
5	النشاط والطاقة	24
6	الرغبة في التفوق والطموح	21
7	المركز الاجتماعي والاقتصادي	19
8	الدافع على تحمل المسئولية	17
9	طلاقة الحديث	15
10	الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر	14
11	التعليم ـ التفوق الدراسي او التعليمي	14
12	الابداع والابتكار	13
13	الاهتمام بالعمل	13
14	المعرفة والخبرة	12

[1] Stogdill، R.M.، op. cit، pp. 74 - 75

15	المشاركة الاجتماعية	9
16	الشخصية المستقبلية	9
17	الحكم والحسم	6
18	العمر	6
19	الاستشعار بالمسئولية عن تحقيق الاهداف	6
20	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي	6
21	التعاون	5
22	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	4
23	المظهر والزي	4
24	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	4
25	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	3
26	الانبساط ـ عدم الانطواء	1

وتلك العناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية والتي اسفرت ايضاً عنها دراسات الفترة السابقة، وإن كانت تعكس احد جوانب التشابه في نتائج دراسات الفترتين، إلا أن العناصر التالية التي انفردت بها دراسات الفترة الحالية تبرز من ناحية أخرى أحد جوانب الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات كل من الفترتين [1]:

م	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الايجابية
1	القدرة الإدارية	16
2	الاستقلالية	12
3	فرض النفس على الآخرين	12
4	السلوك الطبيعي المتوافق	11
5	المبادرة والمبادأة	10
6	القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي	9
7	الموضوعية	7
8	الدهاء وسعة الحيلة	7
9	الشخصية الجذابة غير المنفرة	4
10	القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين	4
11	الحماس وقوة المشاعر	3

[1] Sogdill، R.M.، op. cit، pp. 74 - 75.

ويجدر بنا أن نشير كذلك الى أن الجوانب الأخرى التي تبرز حقيقة مدى الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات الفترة الحالية ونتائج دراسات الفترة السابقة حيث نلحظ أن النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية قد جاءت خالية من بعض العناصر التي أسفرت عنها دراسات الفترة السابقة وتلك العناصر هي:

م	المقومات والعناصر القيادية	عدد الدراسات	
		الايجابية	السلبية
1	الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات	12	
2	الشعبية والمهابة	10	
3	القدرة على التكيف	10	
4	قوة العقيدة ـ الايمان	7	
5	الطول	9	4
6	الوزن	7	4

ومن اجمالي نتائج دراسات تلك الفترة، والفترة السابقة لها يتضح لنا الآتي:

1ـ أن العدد الإجمالي للمقومات والخصائص القيادية التي أشارت اليها كل من الدراستين قد بلغ 42 عنصراً.

2ـ أن العدد الإجمالي للمقومات والعناصر القيادية المشتركة التي أجمعت كل من الدراستين على وجود ارتباط ايجابي بينها وبين القادة قد بلغ 26 عنصراً أي 60.5% من اجمالي العناصر.

3ـ إن إجمالي عدد المقومات والعناصر التي أسفرت عنها الدراسات التي أجريت خلال الفترة من 1904 ـ 1947 قد بلغ 32 عنصراً.

4ـ إن اجمالي عدد المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من 1948 ـ 1970 قد بلغ 37 عنصراً.

5ـ إن عدد المقومات والعناصر القيادية التي انفردت بها دراسات الفترة الأولى ولم تسفر عنها دراسات الفترة الثانية قد بلغ 6عناصر.

6ـ إن عدد المقومات والعناصر القيادية التي انفردت بها دراسات الفترة الثانية ولم تسفر عنها دراسات الفترة الأولى قد بلغ 11عنصراً.

7ـ إن أعلى تكرار متجمع من الدراستين ـ حصل عليه عنصر من العناصر المشتركة قد كان لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية، حيث بلغ49 دراسة أجمعت على ارتباطه ايجابياً بالقيادة، وذلك من بين 287 دراسة ـ إجمالي دراسات الفترتين، وهذا يعني:

ـ أن 17.1% فقط من اجمالي هذه الدراسات هي التي اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر وبين القيادة.

أن 82.9% من اجمالي هذه الدراسات قد جاءت نتائجها خلواً من أي إشارة الى وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة.

وإذا كان هذا هو مبلغ حظ ونصيب أهم عنصر أسفرت عنه تلك الدراسات حيث لم تتجاوز نسبة الدراسات التي قررت ارتباطه الايجابي بالقيادة 17.1% من اجمالي الدراسات، فمن البدهي ان نسبة الدراسات التي افرزت بقية العناصر المشتركة أقل من 17.1%. وإن نظرة انتقادية سريعة على الحقائق السابق تؤكد لنا مدى التباين والاختلاف في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية، يتضح لنا ذلك من الشواهد التالية:

1ـ ذلك الاختلاف والتباين بين المقومات والعناصر القيادية التي انتهت اليها دراسات الفترة من 1948 ـ 1970، حيث انفردت كل منهما بعدد من المقومات والخصائص القيادية، جاءت دراسات الفترة الأخرى خلواً منها.

2ـ ذلك الاختلاف والتباين في مواقف الدراسات تجاه كافة العناصر التي أسفرت عنها هذه الدراسات، فلم يحدث أن حدث إجماع تام على عنصر من العناصر من جانب كافة الدراسات او حتى من جانب إجمالي دراسات الفترة الواحدة، بل الملاحظ أن الدراسات التي قررت وجود ارتباط بين القيادة والعناصر السابقة كانت تمثل نسبة بسيطة من إجمالي الدراسات.

3ـ بل والأكثر من ذلك، أن بعض العناصر قد انقسمت ازاءها دراسات الفترة الواحدة، حيث اسفرت نتائج بعض الدراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين هذه العناصر والقيادة، بينما أسفرت نتائج البعض الآخر من هذه الدراسات عن وجود ارتباط سلبي بين ذات العناصر والقيادة، وسوف نناقش فيما يلي هذه النقطة بشيء

من التفصيل وذلك نظراً لأهمية وخطورة دلالتها وحتى يتسنى لنا التحقق والتثبت بشكل أوثق من حقيقة، ومدى هذا الاختلاف والتباين في مواقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تجاه عناصر ومقومات القيادة، وسوف يتم ذلك من خلال القيام بدراسة تحليلية لمقومات العناصر القيادية التي أسفرت عنها نتائج الدراسات التي اجريت خلال الفترة 1904 ــ 1947 بصفة خاصة، ونتائج دراسات الفترة من 1904 ـ 1970 بصفة عامة.

ثانياً: بيان تحليلي عن مواقف دراسات الفترة من1904 ـ 1947 من المقومات والعناصر القيادية [1]:

إن تحليل النتائج التي اسفرت عنها دراسات تلك الفترة يتضح منها الى حد كبير صحة ما سبق أن أشرنا اليه فيما يتعلق بوجود انقسام وتبيان في مواقف دراسات الفكر الإداري ازاء عديد من العناصر القيادية، بل إن هذا الانقسام والتباين ـ كما سيتبين لنا ــ يصل في بعض الحالات الى وقوف هذه الدراسات في مواقف متناقضة تماماً حيال بعض العناصر، وسوف نعمد من خلال هذا الجزء الى تحليل وتقويم تلك النتائج التي انتهت اليها الدراسات الـ 124 التي أجريت خلال الفترة المشار اليها، والتحقق من حقيقة ومدى هذا الانقسام والتباين في مواقف تلك الدراسات ازاء كل عنصر من هذه العناصر، وسوف يشمل التحليل بصفة أساسية الجوانب التالية:

1ــ بيان الدراسات التي اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين ذات العنصر والقيادة.

2ـ بيان الدراسات التي اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين ذات العنصر والقيادة.

3ـ بيان الدراسات التي اسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة. وفيما يلي تحليل وتقويم هذه العناصر:

---

[1] Sogdill، R.M.، op. cit، pp. 39 - 61.

ومما يجدر الاشارة اليه هنا أن البيان الاحصائي لـ Stogdill عن النتائج الإجمالية لدراسات كل من الفترتين موضوع البحث لم يشر الى نتائج بعض الدراسات التي تضمنها تحليله التفصيلي لنتائج الفترة الأولى، أنظر: Ibid، pp. 74 - 75.

1ـ العمر:

(أ) اسفرت نتائج 6 دراسات عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين.

(ب) اسفرت نتائج 10 دراسات من ناحية أخرى عن أن عمر القادة اكبر من متوسط أعمار التابعين.

(ج) اسفرت نتائج دراستين عن ان العمر ليس عاملاً او عنصراً مميزاً بين القادة والتابعين.

(د) اسفرت نتائج احدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.

ومن هذا يتبين لنا أن نتائج 19 دراسة فقط هي التي تعرضت لهذا العنصر ومدى ارتباطه بالقيادة، وفي مقابل ذلك نجد أن 105 من الدراسات الـ 124 لم تتعرض من قريب او بعيد لهذا العنصر، هذا فضلاً عن أن الدراسات الـ 19 التي تعرضت له، لم يكن لها موقف موحد، بل تبين لنا من التحليل السابق مدى اختلاف وتباين مواقفها حول هذا العنصر.

2- الطول:

(أ) أسفرت نتائج 9 دراسات على ان القادة أطول من التابعين.

(ب) اسفرت نتائج دراستين عن ان القادة أقصر طولا من التابعين.

(ج) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والطول.

(د) أسفرت نتائج أحدى الدراسات عن ان هذا يختلف من موقف لآخر.

وتسري على هذا العنصر ذات ملاحظاتنا على العنصر السابق، حيث نجد ان 14 دراسة فقط هي التي تعرضت نتائجها لهذا العنصر، وأن هذه الدراسات مع صغر حجمها كانت مواقفها متباينة ومختلفة ازاء مدى ارتباط هذه العناصر بالقيادة.

3 - الوزن:

(أ) اسفرت نتائج 7 دراسات عن ان القادة اكبر وزناً - أثقل - من التابعين.

(ب) من ناحية اخرى اسفرت نتائج دراستين عن ان القادة اقل وزناً - اخف - من التابعين.

(ج) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود اختلافات ملحوظة في الوزن بين القادة والتابعين.

وتسري على هذا العنصر كذلك ذات ملاحظاتنا على العنصرين السابقين.

4 - البنيان الجسمي:

(ا) اسفرت نتائج 5 دراسات عن وجود ارتباط بين البنيان الجسمي السليم والقيادة وان تباينت قوة الارتباط من دراسة لاخرى.

(ب) اسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين البنيان الجسمي والقيادة.

5 - الصحة:

(أ) أسفرت نتائج 4 دراسات عن تميز صحة القادة عن صحة غير القادة.

(ب) في حين اسفرت نتائج دراستين عن ان الحالة الصحية للقادة ليست عنصرا مميزا لهم عن غيرهم.

6 - البسالة الجسمانية والرياضة البدنية:

اسفرت نتائج 7 دراسات عن تميز القادة في هذه النواحي عن غير القادة.

7 - الطاقة والنشاط:

(أ) اسفرت نتائج 5 دراسات عن تميز القادة في هذا العنصر عن غير القادة.

(ب) اسفرت نتائج 4 دراسات [1]عن ان ارتباط هذا العنصر بالقيادة يختلف من موقف لآخر، وكذلك بقية العناصر الجسمانية السابق الاشارة اليها. وتسري الى حد كبير ملاحظاتنا السابقة على العناصر من رقم 4 الى رقم 7.

8 - المظهر والزي:

(أ) أسفرت نتائج 11 دراسة عن تميز القادة عن غير القادة بالمظهر الافضل وان كانت بعض الدراسات قد اشارت الى ان هذا يتوقف الى حد ما على حسب طبيعة نشاط الجماعة [2].

(ب) اسفرت نتائج دراستين عن تميز القادة بالزي واللباس الافضل عن غير القادة.

---

[1] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 41.

[2] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 42.

(ج) ومن ناحية اخرى فقد اسفرت نتائج احدى الدراسات عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والمظهر.

(د) بل والاكثر من ذلك ان دراستين من دراسات تلك الفترة، قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين المظهر الحسن والقيادة.

وهذه النتائج لا تحتاج الى أي تعليق، فهي خير شاهد على صدق ملاحظاتنا السابقة.

9 - طلاقة الحديث:

حتى هذا العنصر رغم بداهة اهميته لم يسلم هو الآخر من الاختلاف حول ارتباطه بالقيادة، فبالرغم من ان 15دراسة قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين القيادة وطلاقة الحديث واللباقة وعذوبة الصوت، والقدرة على المشافهة الا ان معدل الارتباط قد تباين من دراسة لأخرى وهذه ملاحظة هامشية، ولكن الجدير بالملاحظة هنا هو ان احدى الدراسات قد اسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين القيادة وطلاقة الحديث، بل ان هناك دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين قوة الصوت والقيادة [1]

10 - الذكاء:

وهذا عنصر اخرى من العناصر البدهية الواجب توافرها في القائد، فإذا بنا نجد المواقف التالية من هذه الدراسات تجاه ذلك العنصر.

(أ) وجود 23 دراسة اسفرت نتائجها عن ان القادة اكثر ذكاء عن أفراد جماعاتهم.

(ب) وجود 5 دراسات اسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة والتابعين من حيث الذكاء.

(ج) والادعى للدهشة هو وجود دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين الذكاء والقيادة.

ولا شك ان ذلك يعضد ملاحظاتنا السابق الاشارة اليها.

[1] Ibid.، p. 43.

11 - التفوق الدراسي - التعليمي:

وهذا العنصر لم يسلم ايضاً من الاختلاف حوله، يتضح لنا ذلك من الآتي:

(أ) وجود 22 دراسة اسفرت نتائجها عن ان القادة اكثر تفوقاً في مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة.

(ب) وجود 4 دراسات اسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين التفوق الدراسي والقيادة.

(ج) بل ان احدى الدراسات قد اسفرت نتائجها عن ان القادة اقل تفوقاً في مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة.

12 - المعرفة والخبرة:

ولعل هذا العنصر هو احد العناصر القيادية التي سلمت من هذا الاختلاف، وان لم يسلم من عدم اجماع كافة الدراسات عليه، حيث ان 11 دراسة فقط - من بين الدراسات الـ 124 - هي التي اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين العنصر والقيادة.

13 - الحكم والحسم:

وهو ايضاً من بين تلك العناصر التي سلمت من هذا الاختلاف، وان كان عدد الدراسات التي اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القيادة وهذا العنصر 9 دراسات فقط من بين اجمالي الدراسات الـ124، حيث تبين وجود:

(أ) 5 دراسات تربط بين سلامة ودقة الحكم على الامور والفصل في المنازعات والقيادة.

(ب) 4 دراسات تربط بين السرعة والدقة في اتخاذ القرار والقيادة.

14 - البصيرة وبعد النظر وحسن الادراك:

وموقفه مشابه للعنصرين السابقين حيث تبين:

(أ) وجود 6 دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين اليقظة والتنبه للظروف البيئية والموقفية والقيادة.

(ب) وجود 5 دراسات اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القدرة على تقويم المواقف والحكم عليها والقيادة.

(ج) وجود 5 دراسات اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الاجتماعية والقيادة.

(د) وجود دراستين اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الذاتية وحسن فهم المرء لنفسه والقيادة.

(هـ) وجود 7 دراسات اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين حسن تفهم العواطف والاحاسيس والمشاعر والقيادة.

ويجدر بنا ان نشير الى تلك الصعوبة التي اشار اليها **Stogdill** المتعلقة بطبيعة مثل هذه الخصائص، وخاصة المتعلق منها بالامور الذاتية [1].

15 - الابداع والابتكار:

وهو ايضاً احد العناصر التي سلمت من الاختلاف حولها، وان كانت الدراسات التي اشارت الى وجود ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز 7 دراسات، حتى ان **Stogdill** بعد ان اشار الى تميز هذا العنصر بارتفاع معدل ارتباطه بالقيادة، يرى ان هذا العنصر يحتاج الى مزيد من الدراسات.

16 - القدرة على التكيف:

وهذا العنصر من العناصر التي لم يحدث حولها خلاف وان كانت الدراسات التي اشارت الى وجود ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز 10 دراسات من بين اجمالي الـ 124 دراسة، هذا فضلاً عن ان دراسات الفترة من 1948 – 1970 الـ163 لم تسفر نتائج أي دراسة منها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وان نتائجها جميعاً قد جاءت خلوا من أية اشارة الى هذا العنصر.

---

[1] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 48.

17 - الانبساط ـ عدم الانطواء:

وموقف هذا العنصر يعد احد الادلة القوية على مدى اختلاف وتباين مواقف رجال الفكر الاداري حول عناصر ومقومات القيادة، هذا الاختلاف الذي يصل الى حد التناقض في المواقف تجاه العنصر الواحد، فبينما اسفرت نتائج 5 دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين الانبساط -عدم الانطواء - والقيادة، نجد ان هناك دراستين قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين الانطواء - عدم الانبساط - والقيادة، كما نجد ان هناك 4 دراسات قد اسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط - سلبي ام ايجابي - بين القيادة والانبساط والانطواء، فكيف يتسنى لنا التوفيق بين هذه النتائج المتباينة والمتناقضة؟ وكيف يتسنى لنا الثقة في كفاءة وفاعلية الدراسات التي افرزتها لنا؟.

18 - الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين:

وموقف هذا العنصر يكاد يتطابق مع موقف العنصر السابق، حيث تبين من الدراسة المسحية:

(أ) وجود 11 دراسة اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين القيادة وهذا العنصر.

(ب) وفي ذات الوقت نجد 4 دراسات قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين الرغبة في السيادة وحب السيطرة - (المريسة) -والقيادة.

(ج) بينما نجد ان هناك دراستين قد اسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين القيادة وهذا العنصر.

ويرى Stogdillانه في ظل هذه الاختلافات والتناقضات، فإننا لا يمكننا الجزم بأن هذا العنصر يعتبر احد عناصر ومقومات القيادة [1].ويجدر بنا ان نشير الى ان دراسات الفترة من 1948 - 1970 قد بلورت وأبانت الى حد كبير عن موقف الفكر الاداري في هذا الخصوص، حيث أسفرت نتائج 21 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين الرغبة في السيادة وحب السيطرة والقيادة، ولا يعني هذا اننا نقر بهذا، فنحن نرى ان السعي

[1] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 50.

الى القيادة والحرص على الرئاسة والرغبة في السيادة والسيطرة، كل هذه المعاني لا تتطابق مع مبادئ وأصول الفقه الاداري الاسلامي [1].

19 - الدافع على تحمل المسئولية، والثبات والمثابرة، والاهتمام بالعمل، والطموح والرغبة في التفوق:

وهذه العناصر هي من بين العناصر التي سلمت من الخلاف عليها من دراسات تلك الفترة حيث تبين:

(أ) ان 12 دراسة قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الاقدام او الدافع على تحمل المسئولية، والقيادة، ويجدر بنا ان نشير الى ان دراسات الفترة من 1948 - 1970 قد أيدت الى حد كبير هذا الموقف، حيث اسفرت نتائج 17 دراسة من دراسات تلك الفترة وجود عن ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ان 12 دراسة قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات والقيادة، وفي مقابل هذا نجد ان دراسات الفترة من 1948 - 1970 لم تسفر نتائجها عن وجد أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

(ج) ان 6 دراسات قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الاهتمام بالعمل والرغبة في التنفيذ والتطبيق والقيادة، وقد اسفرت نتائج 13 دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقف، ولاشك ان هذا من الامور المطلوبة في القائد، فالقائد الذي يكتفي بالتنظير ولا يستطيع ان يبلور أفكاره ومبادئه في صيغ وممارسات وتطبيقات عملية، ينقصه مقوم هام من مقومات القيادة.

(د) ان 7 دراسات قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الطموح والرغبة في التفوق والقيادة، وقد اسفرت نتائج 21 دراسة من دراسات الفترة التالية - 1948 - 1970 - عن نفس الموقف، ونحن نرى ان الرغبة في التفوق شيء مشروع، وخاصة من قبل القادة، وذلك بخلاف الرغبة في السيطرة والتسيد وتزكية النفس، فهي تحمل آفات الغرور.

[1] انظر: الفصل السابع، سابعا: الاصطفاء، احد اشتراطات القائد الاداري الرشيد في الاسلام.

20- استشعار المسئولية عن تحقيق الاهداف:

وهذا العنصر هو من العناصر التي سلمت مـن الخـلاف حولهـا، فقـد اسـفرت نتـائج 17 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة، كما ان هناك 6 دراسات من دراسات الفترة التالية قد اسفرت نتائجها عن نفس الموقف.

21 - الشخصية المستقيمة والسلوك الاخلاقي:

وبالنسبة لهذا العنصر فقد اسفرت نتائج 6 دراسات من الفترة الاولى - موضع البحث -و8 دراسات من الفترة التالية عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، ولاشـك ان ذلـك الارتباط يمثل امراً منطقياً، فليس من المتصور ان يكون القائد غير ذلك.

ويجدر بنا هنا ان نشير مرة اخرى الى ان هذا العنصر - وغيره من العناصر المماثلـة - وإن كان قد سلم من اختلاف وانقسام الدراسات حول مدى ارتباطه بالقيادة، إلا انه لم يسلم مـن ذلك الموقف الصامت السلبي للغالبيـة العظمـى مـن الدراسـات تجاهـه وقـد بلـغ مجمـوع الدراسات التي اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بينه وبين القيـادة 14 دراسـة مـن دراسـات كل من الفترتين، وهذا الرقم من 287دراسة أي ان 5% فقط من الدراسات هي التـي اشـارت الى وجود هذا الترابط، بينما نجد ان الغالبية العظمى من الدراسات - 95% منها - قد جاءت نتائجها خلواً من أي اشارة الى وجد ارتبـاط بـين هـذا العـنصر والقيـادة، وتسري نفـس هـذه الملاحظة على كافة العناصر الاخرى التي اسفرت عنها هذه الدراسات.

22 - قوة العقيدة - الإيمان:

وبالنسبة لهذا العنصر، فقد اسفرت نتائج 7 دراسات من دراسـات الفـترة موضـع البحث عن وجود ارتباط ايجـابي بينـه وبـين القيـادة. ولا شـك ان ذلـك أمـر منطقـي فتوافر العقيدة القوية يعتبر أحد المقومات القيادية الهامة، وبالرغم من تلك الاهمية المنطقية وبالرغم من تلك النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسـات السـابق الاشـارة اليها، بالرغم من هذا وذاك، فقد جاءت الدراسات الـ163 التي اجريـت خـلال الفـترة التالية خلوا من أي اشارة الى وجود ارتباط بـين الايمـان وقـوة العقيـدة وبـين القيـادة

ويجدر بنا هنا ان نشير الى موقف Ordway Tead في كتابة (فن القيادة) ازاء هـذا العـنصر، حيث خصص سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب الستة عشر [1].

ولا عجب، فهكذا حال الفكر الانساني في مجالات العلوم والظـواهر الاجتماعيـة والنفسـية يثبت اليوم ما أنكره بالامس، وما اثبته بالامس ينكره اليوم، وفي الغد قد يـدير ظهـره ويتنكـر لكل من مبادئ اليوم ومبادئ الامس.

23 - الثقة في النفس:

وهذا العنصر قد اسفرت نتائج 17 دراسة عن وجد ارتباط ايجابي بينه وبين القيـادة، كـما اسفرت نتائج 28 دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقـف، وهـو يعـد مـن حيـث عدد الدراسات التي اجمعت على ارتباطه بالقيادة ثاني العناصر، فقد بلغت اجـمالي تكراراتـه 45 دراسة - في مقابل49 دراسة بالنسـبة لعـنصر القـدرة والمهـارة الاجتماعيـة - أي أن نسـبة الدراسات التي اجمعت على ارتباطه بالقيادة قد بلغت 7ر15% من اجمالي الدراسات، وهـي نسبة تعد مرتفعة نسبياً بالمقارنة ينسب غيرها من العناصر، وإن كانت مازالت دون المستوى المطلوب بكثير.

24 - اعتدال المزاج والتفاؤل والابتهاج:

وقد أسفرت الدراسات عن وجود اختلاف وتباين في المواقف تجـاه هـذا العـنصر، حيـث اسفرت نتائج 4 دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين اعتدال المزاج وندرة الاكتئاب والقيـادة، وفي ذات الوقت نجد دراستين قد اسفرت نتائجهما عن وجد ارتباط ايجابي بـين عـدم اعتـدال المزاج والقيادة. كما اسفرت نتـائج 4 دراسـات عـن وجـود ارتبـاط بـين السـعادة والاستبشـار والابتهاج وبين القيادة، وفي ذات الوقت اسفرت نتائج دراسـتين عـن عـدم وجـود ارتبـاط بـين السعادة والاستبشار والابتهاج والقيادة، بينما اسفرت نتائج 6 دراسات عن وجود ارتبـاط بـين روح المرحة والدعابة وبين القيادة.

---

[1] Tead، Ordway، The Art of leadership، N. Y: Mc Graw - Hill Company، Inc، 1935.

25 - الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر:

ونفس الوضع السابق ينطبق على هذا العنصر، حيث نجد ان هناك:

(أ) 11 دراسة قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين اتزان وثبات المشاعر والسيطرة على الانفعالات والقيادة.

(ب) 5 دراسات قد اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة.

(ج) 3 دراسات قد اسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط سلبي او ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

ولا شك ان مثل هذا التعدد والاختلاف والتباين في مواقف تلك الدراسات تجاه ذات العنصر، يوضح مدى صعوبة الموقف على المقومات القيادية الحقيقية من خلال التحاكم الى دراسات الفكر الداري المعاصر.

26 - المركز الاجتماعي والاقتصادي:

وهذا العنصر هو الآخر لم يسلم من الاختلاف حوله حيث تبين:

(أ) وجود 15 دراسة اسفرت نتائجها عن ان القادة كانوا أعلى في المكانة الاجتماعية والاقتصادية من مكانة التابعين لهم.

(ب) وجود دراستين اسفرت نتائجهما عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر.

ويجدر بنا ان نشير الى ان دراسات الفترة الثانية قد بلورة الى حد كبير الموقف تجاه ذلك العنصر، حيث اسفرت نتائج 19 دراسة منها عن وجود ارتباط ايجابي بين المركز الاجتماعي والاقتصادي والقيادة.

27 - المشاركة الاجتماعية، والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي:

وقد اسفرت نتائج 20 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين القيادة والمشاركة الاجتماعية، وان القادة يشاركون في أنشطة اكثر من جماعة المرؤسين، ونفس النتائج اسفرت عنها 9 دراسات من الفترة الثانية، وأهمية هذا العنصر بالنسبة للقائد

الإداري منطقيـة، فطبيعـة العمـل القيـادي تسـتوجب مثـل تلـك المشـاركة وهـذا النشـاط الاجتماعي. وكذلك الحال بالنسبة لكثرة الانتقالات الوظيفية والاجتماعية، وقد اسـفرت نتـائج 11 دراسة عن وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة، منهـا 5 دراسـات الفـترة الاولى، و6 دراسات من دراسات الفترة الثانية من1948 - 1970.

28 - الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية:

(أ) اسـفرت نتـائج 6 دراسـات عـلى ان القـادة كـانوا أ:ثـر إقبـالاً ومشـاركة في المباريـات والانشطة الرياضية عن غير القادة.

(ب) اسفرت نتائج 9 دراسات عن ان القادة كانوا اكثر نشاط وحيوية من غير القادة.

(ج) اسفرت نتائج 3 دراسات عن ان القادة كانوا أكثر جرأة وإقداماً من غير القادة.

ويـرى Stogdill ان الصـعوبة بالنسـبة لهـذه الدراسـات ونتائجهـا تكمـن في التصـنيف والتعريف الدقيق المحدد لكل عنصر من العناصر السـابقة، حيـث وجـد ان هـذه الدراسـات تخلط بين مفاهيم تلك العناصر ومفاهيم بعض العناصر الأخرى [1].

29 - القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية:

ويتميز هذا العنصر عن بقية العناصر الاخرى التـي اسـفرت عنهـا نتـائج كـل مـن الفـترة الاولى - موضع التحليل - والفترة الثانية بـأن تكـرارات الدراسـات التـي اسـفرت نتائجهـا عـن ارتباطه ايجابياً بالقيادة تمثل اعلى تكرارات حصل عليها عنصر من العنـاصر حيـث بلـغ عـدد دراسات الفترة الاولى التي اسفرت نتائجها عن ذلك 14 دراسة، وعدد دراسـات الفـترة الثانيـة 35 دراسة، كما يتميز هذا العنصر كذلك بارتفاع معدل الارتباط الايجـابي بينـه وبـين القيـادة، ولا شك ان هذه الاهمية التي لهذا العنصر أمر منطقـي يسـتوجبه طبيعـة النشـاط القيـادي القائم أصلاً على التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين له.

[1] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 56.

30 - الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل:

وكان نصيب هذا العنصر من الدراسات 8 دراسات اسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة، وبالرغم من ذلك فان هذا العنصر لم يسلم هو الآخر من الاختلاف عليه، حيث تبين وجود دراستين: احداهما أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي - وان كان ضعيفا - بين المجاملة ولطف الحديث والقيادة واسفرت نتائج الاخرى عن وجود ارتباط ايجابي بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة [1].

ومما يجدر الاشارة اليه في هذا المجال ان نتائج احدى دراسات هذه الفترة موضع البحث قد اسفرت عن ان سوء السلوك لا يمثل عائقاً يحول بين الفرد السيء السلوك والقيادة، بل انها تقرر وجود ارتباط ايجابي بين السرقة والقيادة [2].

ولسنا هنا بصدد الانتصار لوجهة النظر هذه او تلك، او ترجيح تلك النتائج على غيرها من النتائج، ولكن الذي نود توضيحه من خلال هذا التحليل وتلك الملاحظات هو ان الانقسام وانتقال دراسات الفكر الاداري من النقيض الى النقيض الآخر يجعل الانسان المنصف اذا تحاكم الى نتائج تلك الدراسات يقف حائراً متحيراً لا يدري من امر حقيقة مقومات القيادة إلا النزر اليسير.

31 - الشهرة والشعبية:

ان هذا العنصر برغم انه من بين العناصر التي سلمت من الاختلاف حول ارتباطها الايجابي بالقيادة حيث اسفرت نتائج 10 دراسات عن وجد ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة، وبالرغم من ذلك فان نتائج دراسات الفترة الثانية الـ163 لم تشر الى وجود مثل هذا الارتباط، وهذا يعني ان تلك الدراسات اما أنها تجاهلت ذلك العنصر كلية - ربما لعدم أهميته او لغير ذلك من الاسباب - واما أن نتائجها جاءت سلبية أو لم تسفر عن وجود مثل هذا الارتباط [3].

---

[1] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 58

[2] Stogdill، R. M.، op. cit.، p. 58.

[3]انظر ملاحظات Stogdill على نتائج دراسات الفترة من 1948 - 1970.

-Ibid، p. 73.

الفصل الثامن
دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من كتب الإدارة المختلفة وجدنا أن كثيراً من الكتاب قد تطرق إلى موضوع القيادة وذلك من حيث:

- تعريف القيادة.
- أهمية القيادة.
- مصادر قوة وتأثير القيادة.
- نظريات القيادة.
- أنواع وأساليب وأشكال القيادة.
- صفات القائد الإيجابية.
- أنماط القيادة.
- التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة.

تعريف القيادة:

فمن التعريفات التي قيلت في القيادة: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"[1].

---

[1] كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164 .

تعريف آخر: "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدول بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة" [1]. فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

تعريف آخر: "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" [2].

أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"[3].

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرءوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً

---

[1] د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص81

[2] د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص185

[3] د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص164 .

للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

أولاً: السلطة الرسمية: من مظاهر هذه السلطة:

قوة المكافأة: ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.

قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

السلطة القانونية: ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير: فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.

قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة):

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات:

-أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

-فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.

-فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.

-فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة.

ثانياً: نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة

غير رسمية واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

النظام التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته.

النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

-المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

-تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

1) الاهتمام بالأفراد.

2) الاهتمام بالإنتاج.

ثالثاً: نظرية الموقف:

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى.

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين" [1].

نظرية فدلر في القيادة:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

-قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين).

-طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).

-علاقة القائد بمرءوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة.

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل:

القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل:

تنبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (×) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على

[1] د. مهدي زويلف، د. علي العضايلة : إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص249

تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسئولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

-تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.

-تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.

القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان:

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى.

أنواع وأساليب وأشكال القيادة:

قسّم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: القيادة حسب سلوك القائد:

القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة): وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

قيادة عدم التدخل: عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ.

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرءوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرءوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

القيادة الديمقراطية:

فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم.

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة. وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو:

القيادة الديكتاتورية:

يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

المجموعة الثانية: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

القادة الرسميين: وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل.

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما" [1].

القادة غير الرسميين:

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

[1] د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص174-175 .

يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

المجموعة الثالثة: القيادة حسب الموقف والشخصية:

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية. ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه.

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة:

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع. والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها. ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر [1]:

القوة المكافئة: وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية.

القوة القهرية: وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.

---

[1] الإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن (French and Raven) في كتابه The Basis of Social Power، p 150-167 .

القوة الشرعية:

وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.

القوة الخبيرة:

وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي.

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة [1].

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال.

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادرة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

[1] د. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998م، ص89

أسلوب القيادة الإدارية:

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي:

-طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل.

-أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

-مجالات التركيز في بيئة العمل.

المتغير الأول:

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسئولية والتمييز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.

المتغير الثاني:

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

المتغير الثالث:

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري.

أشكال القيادة:

أولاً: القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها.

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

ثانياً: القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين.

أما الأسس فهي:

إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية.

العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين.

القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً: القيادة العسكرية [1]:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية.

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة.

قال الحكيم الصيني ساما: أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكافأتها بحق وحرستها بعناية ووزنت الأمور بدقة.

التدريب على القيادة:

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على

---

[1] مرجع سبق ذكره.

النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تـم تعلمـه في فـترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

إذاً المرحلة الأولى: التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها.

المرحلة الثانية: ممارسة السلوك.

المرحلة الثالثة: نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل:

أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها.

لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينـتج عنـه البغضـاء والحقد.

عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.

لابد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم.

خصائص القائد الناجح:

-يتصف القائـد النـاجح بأنـه جـاد في تحسـين مقدرتـه عـلى التـبصر في أحـوال الأفـراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي.

-يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

-يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

-يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

-يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

-يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد:

- الوعي أي عدم معرفة النظريـات إنمـا محاولـة تطبيقهـا عمليـاً والخـبرة الشخصـية مهمة أيضاً.

- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلـك أبـداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً.

●الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة.

●الثقة بالآخرين.

●على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل.

●يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة.

●يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس.

●يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة.

●القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل.

●القادة يجب أن يكونوا استنباطيين.

●القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.

●القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة.

●خصائص القائد الأوتوقراطي:

●حب السيطرة.

●اتخاذ القرارات منفرداً.

●شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.

أنماط القيادة:

المدير الديكتاتور:

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني [1].

الافتراضات الأساسية: يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي:

[1] د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة – مركز الكتب الأردني 1994م.

العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.

معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسئولية.

يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.

أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).

لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

طريقة الإدارة: إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.
- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.
- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.
- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

النظرة للأهداف: يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ.

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس.

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة.

النظرة للزمن: إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.
- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت.
- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

مفهوم السلطة: مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك:

- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين.
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء.

نوع العلاقات: العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسئولية والسلطة وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد.

طريقة التحفيز: يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن

بأن الجزء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها.

معالجة الأخطاء: إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة.

الابتكار: برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع.

تقييم الناس: اختيارهم وتدريبهم: إن المدير الديكتاتور يقيّم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي.

الصفات الشخصية: إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه. إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه.

المدير المجامل:

هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى.

الافتراضات الأساسية:

أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات.

أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.

أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.

طريقة الإدارة: المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصوراته ما يلي:

يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم.

أن طريقته هي طريقة كماليات.

تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون.

يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس.

النظرة للأهداف: يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.

النظرة للزمن: لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة.

مفهوم السلطة: يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس.

والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.

نوع العلاقات: المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

طريقة التحفيز: يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.

معالجة الأخطاء: المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري.

الابتكار: المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل.

تقييم الناس: اختيارهم وتدريبهم:

إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة.

والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى.

الصفات الشخصية:

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً.

المدير البيروقراطي:

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات

والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة.

الخصائص والافتراضات للبيروقراطية [1]:

●تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.

●توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة.

●تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري.

●الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.

●تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.

●تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.

●تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.

●تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

●تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

[1] مرجع سبق ذكره

المدير قائد الفريق:

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

الافتراضات الأساسية:

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.
- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

طريقة الإدارة:

- مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس.
- مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية.
- الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية.
- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد.

النظرة للأهداف:

المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً.

إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها.

مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج:

- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها.
- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل.
- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار.
- النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج.

النظرة للزمن: يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره.

مفهوم السلطة: مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها.

نوع العلاقات: علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية.

طريقة التحفيز: يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة.

معالجة الأخطاء: مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه.

الابتكار: يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم.

تقييم الناس: على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل.

الصفات الشخصية: لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين.

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة:

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات [1]:

المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى):

القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم منفذي الإدارة العليا.

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة (الوزارة) ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الاستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان.

المستوى المتوسط (التكتيكي):

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار.

---

[1] د. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية – دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1998.

تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائمه وتساعده في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات.

المستوى الأدنى (الفني):

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص.

أنواع البحوث:

يصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وبحوث كمية، ومهما كانت هذه التصنيفات فإن من المهم أن نذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً هو منهج البحث العلمي، فليس هناك مناهج للبحث إنما أساليب بحث، وكل هذه الأساليب تتبع المنهج العلمي في البحث وحل المشكلات.

البحث النوعي: يصف لنا الظاهر ويوضح خصائصها [1]: وله مزايا وعيوب ولكن ما يهمنا في هذا البحث هو البحث الكمي.

البحث الكمي: بحث يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى [2].

هو البحث الذي يحتوي على بيانات كمية نتجت عن استخدام أداة كمية لجمع البيانات.

فهو قائم على القياس الكمي، أي أن أسلوب هذا البحث يتطلب إجراء عملية العدد والحساب التكراري والنسب المئوية وغير ذلك من المفاهيم الإحصائية.

---

[1] د. ذوقان عبيد وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه (الطبعة الخامسة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع)، ص223 .

[2] د. ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق ذكره ص223

فهو البحث الذي يستخدم فيه الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بغض النظر عن الأسئلة سواء مفتوحة أو مغلقة أو الاثنين معاً.

وتهدف البحوث الكمية إلى استخدام البيانات المتوفرة لبيان العلاقات ونوعها أهي إيجابية أم سلبية وإلى اختبار فرضيات تتعلق بأسئلة البحث وقياس معدلات الاستجابة اللازمة لاختبار صحة الفرضيات.

مزايا البحث الكمي:

- الأدوات التي تستخدم به تتميز بالصدق والثبات بدرجة عالية.
- يضبط العوامل والمتغيرات وإجراءات البحث.
- التحديد الدقيق للمشكلة.
- استخدام أساليب إحصائية مناسبة لزيادة الدقة في تدوين المعلومات وحفظها وإدارتها باستخدام الحاسب.

عيوب البحث الكمي:

الاعتماد عليها وحدها لا يساعد على دراسة الظواهر على طبيعتها.

استخدام هذا النوع أدى إلى عزوف الباحثين عن الدراسات التي لا يوجد أدوات دقيقة لقياسها.

ويعتبر هذا البحث من النوع الكمي حيث اعتمد على طريقة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات.

طرق جمع البيانات:

على الباحث أن يختار أنسب الطرق والأدوات التي يستطيع بها اتخاذ القرارات الصائبة المثبتة على المعرفة والإلمام بجميع جوانب الموضوع.

وهناك عدة طرق لجمع البيانات وهي:

1) الملاحظة 2) المقابلة. 3) الاختبار 4) الحالات الدراسية 5) الاستبيان.

البحث الجيد هو الذي يتميز بجمع بيانات جيدة من أجل القيام ببحث يضمن له بالنهاية الوصول للهدف متمشياً مع طبيعة البحث وأدواته وقد اعتمدنا طريقة الاستبيان لجمع البيانات لهذا البحث.

خطوات الدراسة:

- تحديد الحاجة (فرداً أو جماعة أو مؤسسة).
- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالحالة حتى يستطيع الباحث فهمها.
- إثبات الفروض عن طريق جمع البيانات المختلفة.
- الوصول إلى النتائج.
- ومن مميزات الحالة الدراسية:
- تقديم دراسة متكاملة ومتعمقة للحالة.
- وأما عيوب الحالة الدراسية:
- عدم دقة المعلومات وإمكانية ضياع بعض التفاصيل الهامة.
- عدم تعميم هذه النتائج على المجتمع الأكثر اتساعاً أو على حالات أخرى.

الاستبيان هو أحد طرق جمع البيانات فهو:

مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بالحقائق [1].

الاستبيان أو الاستقصاء هو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان [2].

مجموعة من الأسئلة في موضوع ما، توجه إلى عدد من الناس لاستطلاع آرائهم والحصول على معلومات تخدم الباحث في حل المشكلة [3].

---

[1] د. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، مرجع سبق ذكره، ص56 مأخوذ عن فوزي عبد العكش، البحث العلمي : المنهج والإجراءات، 1986م، ص210

[2] د. ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص125 .

[3] د. وجيه محجوب، مرجع سبق ذكره، ص141

خطوات تصميم الاستبيان:

يمر بناءً الاستبيان بعدة مراحل:

- تحديد هدف ونوع الدراسة والمعلومات المطلوبة في ضوء صياغة مشكلة البحث الرئيسية على شكل سؤال واضح.
- يتم تحويل السؤال المذكور في الفقرة السابقة إلى مجموعة من أسئلة فرعية حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب المشكلة.
- وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الاستبيان.

تجريب الصورة الأولية للاستبيان:

بعد انتهاء الباحث من إعداد الصورة الأولية للاستبيان يقوم بتجريب الاستبيان على عينة محدودة من المجتمع الأصلي مع ملاحظة وضوح الأسئلة وإمكانية التعديل في ضوء الملاحظات التي يتلقاها من أفراد العينة وعرض هذه الصورة على عدد من الخبراء لمعرفة آرائهم.

تعديل الاستبيان:

في ضوء الملاحظات السابقة يصل الباحث إلى ثبات وصدق الاستبيان.

الاستبيان في الصورة النهائية له:

يحتوي الاستبيان في صورته النهائية على جزأين هامين هما:

مقدمة الاستبيان:

تحتوي على الفرض العلمي للاستبيان ونوع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الذين سيجيبون على الاستبيان، كما يقوم الباحث بتشجيع وطمأنة المجيبين للإجابة على الأسئلة، ويوضح أيضاً أهمية استكمال هذا البحث للوصول إلى معرفة الحقيقة.

فقرات الاستبيان:

تشمل أسئلة الاستبيان كافة بغض النظر عن نوع هذه الأسئلة.

أنواع الاستبيان:

الاستبيان المغلق:

هو الاستبيان الذي يطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من بين خيارات محددة على كل سؤال مثل نعم، لا، كثيراً، قليلاً أو نادراً.

وهذه الإجابات لا تحتمل التأويل أو التفسير فمن السهل ترجمتها إلى أرقام عددية ولا مجال لتدخل المعلومات الذاتية للباحث فيها.

الاستبيان المفتوح:

هو الاستبيان الذي يترك للمبحوث حرية التعبير عن آرائه بالتفصيل مما يساعد الباحث في التعرف إلى الأسباب والعوامل والدوافع التي قد تؤثر على الآراء والحقائق ولكن يؤخذ على هذا الشكل الصعوبة في التحليل والتصنيف ودراسة إجابات المفحوصين بشكل يستفيد منه الباحث.

الاستبيان المغلق المفتوح:

يتكون من مزيج من النوعين السابقين أي من أسئلة مغلقة يطلب من المبحوث اختيار الإجابة المناسبة وأسئلة مفتوحة تعطيه حرية الإجابة.

النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل الأسئلة وإجاباتها:

طبيعة العمل والموقع الإداري يعتبر متغير له تأثير مباشر وقوي في الأسلوب القيادي المتبع فهو يؤثر بنسبة 87.5% في المستوى الأعلى، 92.8% في المتوسط، 100% في الأدنى.

اللوائح والقوانين المعمول بها في الوزارة لها تأثير في المستويين الأعلى بنسبة 62.5% والمتوسط بنسبة 42.8%.

ثقة المدراء في مقدرة واستعداد الأفراد والعاملين في دائرتهم لتحمل المسئولية المستوى الأعلى 87.5%، المتوسط 78.5%، الأدنى 100%، وهذا يدل على أن النظام المتبع في هذه الوزارة نظام جماعي ومن الممكن التفويض في السلطة.

العلاقات الغير رسمية تمثل نسبة ضئيلة في الوزارة لأن المستوى الأعلى والمتوسط يعتمدان على العلاقات الرسمية في إدارتها، حيث يتبعان الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.

درجة التفويض يحددها الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، فجميع المستويات الأعلى بنسبة 75%، المتوسط 78.5%، الأدنى 100%، ترى أن الموقف هو الذي يحدد درجة التفويض، فإذا كانت القرارات متطرفة، يتجه القائد إلى أن يكون متسلط ومركزي بينما في الحالات العادية والمعتدلة يكون لديه مرونة أكبر في التفويض للسلطة.

درجة التعليم والثقافة، أكدت جميع المستويات على أن درجة التعليم والثقافة لها أثر كبير في أسلوب القيادة المتبع من حيث تحسين صفات القائد والخصائص التي يتمتع بها في المستوى الأعلى النسبة 100%، المتوسط 85.5%، الأدنى 60%.

الحافز المادي أو المعنوي السلبي ليس له تأثير على استجابة المرءوسين وبالتالي لا يؤثر على أسلوب القيادة لأنه مستبعد ولا يتم اعتماده أو استخدامه في القيادة وكذلك الحافز المادي والمعنوي الإيجابي في المستويين الأعلى بنسبة 62.5% والمتوسط 64.3%. أما الحافز المادي والمعنوي الإيجابي فإن المستوى الإداري الأدنى يعتقد بأنه يؤثر في استجابة المرءوسين وبالتالي يمكن استخدامه في الأسلوب الإداري مما يؤكد صحة نظرية التوقع.

مفهوم السلطة متغير أو عامل مهم يؤثر في أسلوب القيادة وذلك لأن مفهوم السلطة عند المدير ينعكس على أسلوبه في القيادة، وقد دلت النتائج على أن المستوى الإداري الأعلى 87.5%، المتوسط 71.4%، فمفهوم السلطة لديهم هي ما تنص عليه اللوائح والقوانين وقد أشارت إجاباتهم إلى إتباعهم الأسلوب البيروقراطي في القيادة وهو ما يتفق مع مفهوم السلطة لديهم، بينما في المستوى الأدنى فالسلطة لديهم هي

سلطة المجموعة وهذا ما يتفق مع أسلوبهم الديمقراطي القيادي الذي اتضح من خلال إجاباتهم على الأسئلة المختلفة.

مفهوم الرقابة أيضاً يعتبر مؤشر ومتغير له أثر على أسلوب القيادة فالغالبية في المستويين الأعلى 37.5%، والمتوسط 35.7%، تعتقد أن الرقابة هي رقابة شكلية التي تتم من خلال كتابة مذكرة ورفعها إلى أعلى طبقاً للوائح والقوانين بينما مفهوم الرقابة في المستوى الأدنى النسبة الأكبر 60%، يتمثل في

الرقابة الذاتية، وهذا ما يتوافق مع أسلوبهم الإداري.

الدورات التدريبية، أكدت الإجابات التي تم الحصول عليها على أهمية التدريب وأثرها المباشر على أسلوب القيادة المتبع وهذا الأثر الإيجابي في جميع المستويات الأعلى بنسبة 62.5% والمتوسط 100%، والأدنى 100%.

إذاً المتغيرات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب القيادة المتبع في المستويات الإدارية المختلفة هي:

- طبيعة العمل والموقع الإداري.
- اللوائح والقوانين المعمول بها.
- مفهوم السلطة عند المدراء.
- مفهوم الرقابة عند المدراء.
- الدورات التدريبية.
- طبيعة الموقف.

ملخص النتائج

الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع هي القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين تحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد حيث تسود العلاقات الرسمية بين الأفراد بشكل عام. هذا النوع من القيادة منطقي ومتوقع فهي مؤسسة (وزارة) تابعة للدولة، حيث لا يكون للفرد وشخصيته دور في طريقة إصدار القرارات إلا في حدود ضيقة وبما يسمح به الموقف واللوائح والقوانين.

طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده.

النسبة الأكبر من المستويات الثلاث تعتقد أنه كلما اتجهنا إلى أعلى فإن أسلوب القيادة سيتجه إلى الانفرادية، وهذا كان اعتقاد الباحثين.

النسبة الأكبر في جميع المستويات تعتقد أن الانفرادية في اتخاذ القرار ليس هو الأسلوب المناسب في القيادة.

عند تنفيذ الأوامر والقرارات يكون الأفراد في جميع المستويات على معرفة كاملة بالخطة والهدف وهذا الأمر مطلوب بصفتها وزارة تخطيط لأن فعالية التخطيط تتوقف على مدى اشتراك المنفذين في وضع الخطط التي سيقومون بالتنفيذ على ضوئها، وهذا يضيف واقعية للخطط الموضوعة وأهمية للمشاركة تتمثل في أن المخططين يستطيعون الحصول على النصيحة والحقائق من العديد من المصادر وكذلك الآراء والأفكار المتعلقة بما ينبغي عمله، كما أن التشاور يؤدي إلى جعل الخطط تلقى قبولاً وتساعد في بناء علاقات إنسانية أفضل والمساندة من جانب الأعضاء في الجماعة مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ممتازة.

الصفة الرسمية تسود في الوزارة، حيث العلاقات الرسمية تمثل الصفة السائدة لإيمان غالبية المدراء بأن العلاقات الغير رسمية تؤدي إلى ضياع المسئولية والسلطة.

يعتبر الموقف متغير ومؤشر له تأثير مباشر على أسلوب القيادة وذلك في المستويات الثلاثة.

المركز الوظيفي في هيكل المنظمة هو سبب استجابة المرءوسين.

اللوائح والقوانين هي متغير له تأثير مباشر على أسلوب القيادة أو يتم التعرف في حدوده في المستويين الأعلى والمتوسط بينما في الأدنى فإن القيادة تعتمد على أسلوب المشاركة فالسلطة هي سلطة المجموعة.

الرقابة شكلية في المستويين الأعلى والمتوسط أما في الأدنى فهي رقابة ذاتية.

الدورات التدريبية لها أثر كبير وإيجابي على أسلوب القيادة وتنمية قدرات المديرين على القيادة الناجحة من خلال توجيههم إلى خصائص القيادة الناجحة.

في نهاية هذا العرض والمناقشة للنتائج نستطيع القول أن أسلوب القيادة (الإدارة) يختلف في هذه الوزارة باختلاف المستوى، فلقد وجدنا أن المستويين الأعلى والمتوسط

تميل الإدارة فيه إلى البيروقراطية بينما في المستوى الأدنى تميل إلى المشاركة والديمقراطية، لكن المستوى لا يعتبر المتغير الرئيس أو المؤشر الوحيد الذي يحدد نوع وأسلوب القيادة فتأثيره غير مباشر فهو قد يؤثر في حالات معينة يمكن البحث فيها (مؤسسات خاصة مثلاً).

أما المتغير الرئيس الذي له التأثير الأكبر هو اللوائح والقوانين المعمول بها في الوزارة وهي سمة جميع المؤسسات الحكومية وقد تختلف في المؤسسات الخاصة.

كما أن الموقف أيضاً يعتبر متغير رئيس في تحديد نوع وأسلوب القيادة.

يأتي بعد ذلك مفهوم السلطة لدى المدير ومفهوم الرقابة، ومن خلال هذا المفهوم نستطيع تحديد أسلوب القيادة وتفسيره.

ومن أهم أوجه الاختلاف بين المستويات:

- تختلف المستويات الإدارية في النظرة إلى العلاقات الغير رسمية.
- تختلف المستويات الإدارية في نظرتها لجدوى المكافآت المادية والمعنوية.
- تختلف المستويات الإدارية في مفهومها للسلطة.
- تختلف المستويات الإدارية في مفهومها للرقابة.

الفصل التاسع

مداخل تحقيق الإبداع الإداري

المبحث الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتميزة.

يعتبر الفرد العنصر الأساسي والمهم في المنظمات، به تزدهر وتنمو و به تنحط حيث تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لأننا لا يمكننا أن ندير أي منظمة بدون أفراد حيث أن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله أما الاختيار السليم واستقطاب الجيد فيمكنه أن يطلق الإمكانيات المنظمة العنان مما يؤدي إلى أفضل النتائج وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي للإدارة حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى الطرق المثلى لكل من عملية الاستقطاب والاختيار وتعيين بإضافة إلى صيانة والمحافظة على هذا المورد البشري.

المطلب الأول: الطرق المميزة لعملية الاستقطاب.

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب اكبر عدد ممكن من طالبي التوظف وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم ويطلق على هذه الوظيفة باستقطاب.

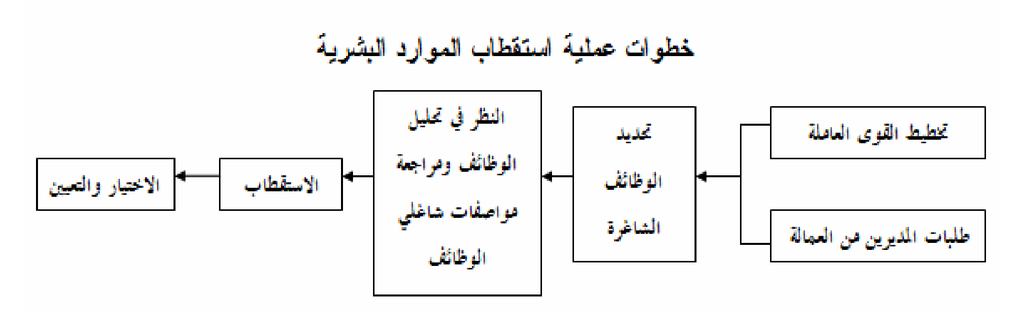
أولا: الاستقطاب:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة [1].

ثانيا: خطوات الاستقطاب الموارد البشرية:

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات:

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، تانيس، ط1 1999، ص 141 .



ويتضح من خلال الشكل التالي أن عملية استقطاب الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:

1 – تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا للخطط الإنتاج والعمل على الفترة القادمة.

2 – طلبات المديرين من العمالة، وتتضمن هذه الخطوات تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية وذهنية والقدرات والمهارات.

3 – تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4 – النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف: بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من ضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5 – الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

6 – الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين.[1]

[1] مرجع نفسه، ص – ص 140 – 141 .

ثالثا:مصادر الاستقطاب: بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وتعرض فيما يلي لهذه المصادر:

01.المصادر الداخلية:

والمقصود بالمصدر الداخلي في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

-: ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف إشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

أ / تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية

ب / رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظمتهم توفر لهم فرص الترقي والنمو في المستقبل.

- النقل الوظيفي:

ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات [1].

إعلان داخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات وهذه الإعلانات

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1 2006، ص 150 .

يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة حتى يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شاغلها[1].

02: المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم هذه المصادر إلى مصادر عديدة أهمها.

التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب الوظائف وتقوم المنظمة بعد ذلك باحتفاظ البيانات طالبي الوظيفة و تصفيتهم حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم.

الإعلان: تقوم المنظمة بإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجالات و الدوريات المتخصصة وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها.

النقابات العمالية: ويبرز أهمية دور النقابات العمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في المهنة.

المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض التأهيل، نقوم بتدريبهم واحتياجاتهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.

أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل لها.

الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوبة شغلها وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة يقوم بما يلي:

[1] مرجع نفسه، ص 154 .

1 – دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

2 – تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.

3 – اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى اكبر عدد من القراء والمشاهدين.

4 – إن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعته وظروف العمل....الخ.

استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: وهؤلاء المستقطبين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن وجهات عملهم:

دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد المؤتمرات[1].حيث تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها حيث تختلف الرغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها.

المطلب الثاني: اختيار وتعيين الموارد البشرية:

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب ففي حين تهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد، فغن وظيفة اختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

1 – تعريف الاختيار والتعيين:

حيث تعرف ببساطة الاختيار على انه اتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

ونعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق . ص 153.

واقعيا يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ فالاختيار يعني القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فينبغي اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بان الشخص الذي اختير سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف [1].

2 – أهداف الاختيار والتعيين:

تتوجه معظم أهداف الاختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:

* حاجت المنظمة Organisation needs.

* حاجات الأفراد Individuel needs.

* الالتزام بقوانين العمالة: legal compliance.

1 – 2/حاجات المنظمة: عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف الإنتاجية فالمنظمة تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك وإنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفاعليتها الإنتاجية.

2 – 2/حاجات الأفراد: فالأفراد يردون الانضمام إلى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم و طموحاتهم وتوقعاتهم، لذا لابد على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تم اختياره وتعيينه.

3 – 2/الالتزام بالقوانين والتشريعات: من الطبيعي أن تنفيذ أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفريق والتمييز بحيث يحصل الأفراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة [2].

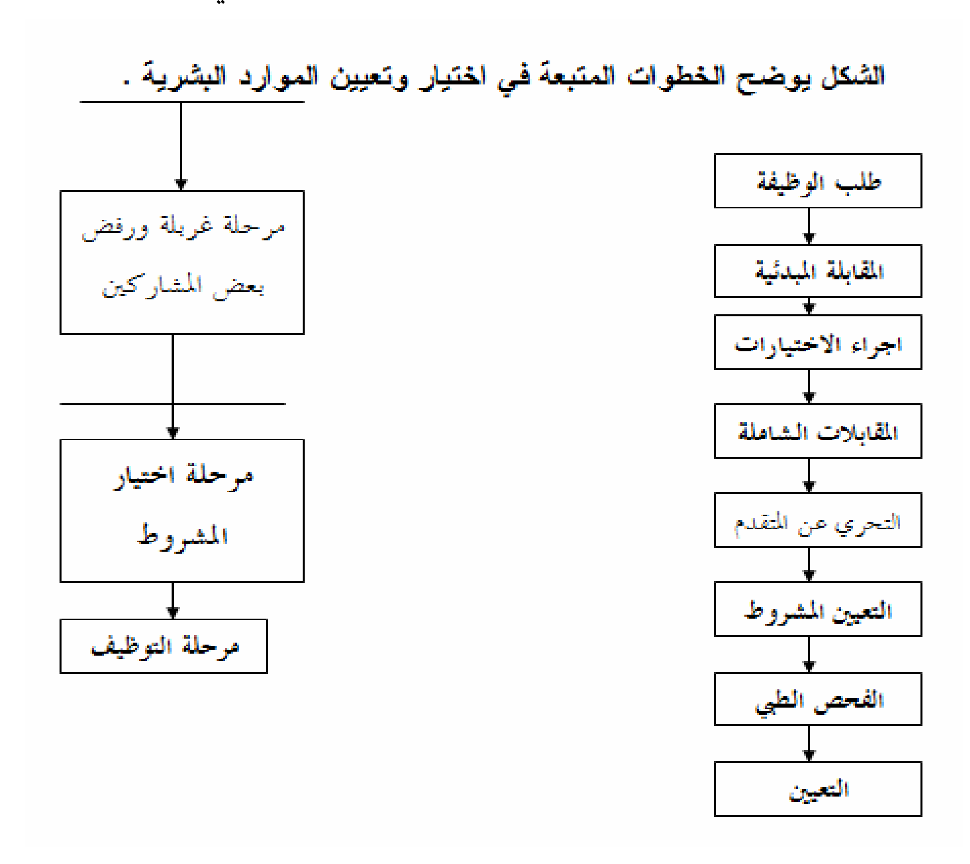
---

[1] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار الجامعة اللبنانية للنشر، ط 2002، ص 191 .

[2] مرجع نفسه ص – ص 196 – 197 .

3 – عملية اختيار الموارد البشرية: ينظر إلى وظيفة الاختيار بأنها عملية تتألف من عدة خطوات متتالية ومترابطة تبدأ بقبول طلبات التوظيف وتنتهي من وقع عليهم الاختيار، كيف نعرف هذه العملية إذا وما هي ابرز خطواتها ؟

تمر عادة عملية الاختيار بالخطوات التسلسلية المبينة أدناه بالنحو التالي:



من الملاحظ بأننا رصدنا ثلاث مراحل لعملية الاختيار وتنسجم مع طبيعة الخطوات المتبعة – أطلقنا على المرحلة الأولى مرحلة غربلة ورفض بعض المشاركين والتي تضم خطوات قبول طلبات التوظيف وإجراء المقابلات المبدئية وإخضاع المتقدمين للاختيارات [1].

يقوم بتنفيذ وانجاز هذه المرحلة الأولى عادة قسم توظيف على أن يقابل احد أو بعض المدراء، الأفراد الذين اجتازوا خطوات هذه المرحلة الأولى بعدئذ تأتي المرحلة

[1] سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 199 .

الثانية والتي سميناها مرحلة الاختيار المشروط والتي يحصل فيها من اجتاز بنجاح من الأفراد كافة خطوات المرحلة الأولى، على عروض توظيف مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية وأخيرا تقوم المنظمة بتوظيف من اجتاز بنجاح من الأفراد في المرحلة الثالثة والأخيرة من عملية اختيار [1].

المطلب: الثالث: صيانة الموظف (المورد البشري):

لقد أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية و عليه فإن إدارة المنظمات ازداد اهتمامها في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب أن توفرها للعاملين من أي وقت مضى.

أولا مفهوم صيانة الموظف:

إن المقصود بصيانة الموظفين هو تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.

ثانيا أهداف صيانة الموظفين:

إن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المستوى الاجتماعي والمنظمي والعاملين أنفسهم.

1 – على المستوى الاجتماعي: تتمثل بتوفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض أو العوق المؤقت أو الدائم توفير الراتب التقاعدي.

2 – على المستوى المنظمي: فغن المنظمات العاملة والخاصة على السواء تسعى اليوم لتحقيق جملة من الأهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الإضافية منها: تقليل معدلات أو نسب دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفؤ وتخفيض

[1] حسين ابراهيم بلوط،مرجع،سابق،ص 88 .

تكاليف الأعمال الإضافية والحد من عدم الاستقرار والإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي [1].

3 _أما على صعيد العاملين: فإنهم دون شك يفضلون العمل في المنظمات التي توفر أنواعا أكثر من الخدمات فخدمات التامين على سبيل المثال يمكن للعاملين الحصول عليها عن طريق المنظمة وبشكل جماعي وبكلفة اقل مما تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التامين المتخصصة.

ثالثا أنواع سياسات وبرامج الصيانة:

تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية (الموظفين و العاملين) على ثلاثة أقسام أو أنواع النسبة هي:

أ – العوائد المالية الإضافية.

ب – الرعاية الصحية.

ج – الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية.

أ – العوائد المالية الإضافية:

وهي مبالغ مالية إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر الأساسي بشكل نقدي أو عيني مباشر أو غير مباشر مثل خدمات التامين، الضمان الوظيفي....الخ.

ب – برامج الرعاية الصحية:

تعد المنظمات في الوقت الحاضر مسؤولة بشكل مباشر عن الاهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية وذلك لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية ليس للمنظمة وحسب وإنما العاملين فيها أيضا وان العناية بصحة العاملين غالبا ما تفرض اليوم بتشريع خاص من قبل الجهات المسؤولة في اغلب المجتمعات لأهميتها

[1] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر، عمان الأردن،2010، ص – ص 442 – 447 .

ولا تترك لرغبة إدارة هذه المنظمة أو تلك ومن أهم برامج الرعاية الصحية المقدمة للعاملين والموظفين هي:

1 - تهيئة ظروف عمل مناسبة.

2 - تقديم خدمات صحية داخل المنظمة من خلال المراكز الصحية الموجودة فيها للحالات البسيطة أو المساعدة في معالجة العاملين عند تعرضهم لحالات صعبة في المستشفيات والعيادات الخاصة خارج المنظمة.

3 - توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب وتجنب التعرض للعدوى والأمراض المتنوعة.

4 - مراعاة حالة النظافة العامة في المنظمة، وتوفير ظروف عمل مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية ومراعاة القواعد الصحية عند إعداد وتقديم الوجبات الغذائية للعاملين واهتمام بالعاملين المكلفين بتنفيذ المهام الخطرة من خلال توفير مستلزمات الوقاية من المخاطر [1].

ج - برامج الأمن والسلامة:

الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون أثناء تأديتهم للمهام المناطة بهم ومنها على سبيل المثال سوء التهوية، ساعات العمل الطويلة، وقلة أوقات الراحة.........الخ.

وعليه فإن الأمر يتطلب اهتمام المنظمات في الوقت الحاضر ببرامج وسياسات الأمن الصناعي والسلامة المهنية بجميع جوانبها الفنية والبشرية ووضع خطط من شانها التقليل من الحوادث والإصابات التي قد يتعرض لها العاملون ومن العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها هذه البرامج ما يلي:

1 - دعم الإدارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها.

2 - تصميم وترتيب العدد والآلات والمعدات والأجهزة.

[1] زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر وتوزع عمان، الأردن، 2008، ص 134 .

3 – تهيئة الأماكن المناسبة لوقوف أو الجلوس الموظفين في أثناء تنفيذهم لواجباتهم بطريقة تضمن الأداء الفعال والكفء وسلامة القائمين بها.

4 – وضع البرامج والخطط المناسبة لتعليم وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم وكفاءتهم من استخدام الأجهزة والمعدات [1].

المبحث الثاني: المدير القائد المتميز.

يمثل المدير القائد احد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملا مهما يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة فحسب بل تتعداها ليكون مسؤولا عن التطور التنظيمي واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل للوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة وجعلها تتميز دائما عن ابقي المنظمات المنافسة لها وغيرها.ولهذا سنتناول أهم العناصر الأساسية التي تميز المدير القائد وتجعله مبدعا. والمتمثلة في المطلب التالية:

- المطلب الأول: ماهية المدير القائد المتميز.
- المطلب الثاني: وظائف المدير القائد وخصائصه.
- المطلب الثالث: التحديات التي يواجهها المدير القائد.

المطلب الأول: المدير القائد المتميز

من الشائع دائما أن العنصر المؤثر في الجماعة يكون في بعض الأحيان هو المدير وفي أحيان أخرى هو القائد ولهذا وحسب التطورات الجارية انه تمكن من تحمل مسؤوليته والمدير والقائد في آن واحد لصبح المدير القائد.

أولا: تعريف المدير القائد

هو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في المنظمة ويستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاغ إليه مرؤوسيه كرها أو طوعا .

[1] نجم عبد اللـه العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، 454 .

تعريف آخر:

هو الشخص الذي يحدد أهداف المنظمة ويقوم بتنفيذها وله القدرة على التغلب على التعقيدات والتكيف مع التغير [1].

وكما عرفه آخرون: المدير القائد هو صاحب السلطة والتنفيذ حيث هذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته حينئذ يقال عن المدير الرئيس أو تكتسب من قدرته و احترام المرؤوسين له فيطلق عليه المدير القائد أو الزعيم [2]، نحو تعريف شامل للمدير القائد المتميز.

هو الشخص المميز الذي له قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعمل دائما على معرفة المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل من العاملين والمنظمة [3].

هو الشخص الذي يعمل دائما على تطوير والنهوض بالمنظمة نحو الأفضل و الأميز ويخلق رؤية جديدة مشتركة بين أعضاء الجماعة لزيادة مستويات الولاء لديهم [4].

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالمدير القائد.

في نمط القيادة الإدارية هناك عدة سمات ووظائف قد ترتبط بالمدير القائد أما ارتباطا كليا أو جزئيا مثل المدير، المدير الريادي، المدير الفعال، المدير المبدع......إلى غير ذلك.

لكن سوف نركز على المدير الريادي والمدير لأنها أكثر ارتباطا بالمدير القائد من خلال التشابه في العمل وتحمل المسؤوليات ويمكن استخلاص تعاريف عامة لهما.

1 – تعريف المدير: هو الشخص الذي يكون مسؤولا عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة

---

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازاريطة، الإسكندرية 2002 . ص 336 .

[2] محمد الصريفي، المدير القائد، مؤسسة حرص الدولية، للنشر، الإسكندرية 2008، ص 58 .

[3] المرجع نفسه، ص – ص 60 – 61 .

[4] سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري) دار وائل للنشر، ط، أولى، 2004، ص 19 .

فالتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف وبمعنى آخر، إن المدير قد يكون في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية المباشرة وقد يكون في قسم من أقسام المنظمة مثل قسم الإنتاج، أو الموارد البشرية والتصدير وغيرها من الأنشطة التي تمارسها أي منظمة [1].

2 – **تعريف المدير الريادي:** هو الشخص الذي يقوم دائما بمساعدة التابعين له في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم وهو مشابه للمدير القائد لأنه يعمل مثله في إتاحة الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم، و هو يبدأ بالتأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات ولمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بين كل من المدير والمدير القائد والمدير الريادي [2].

يمكن اختصارها في الجدول التالي والذي يحتوي على معايير المقارنة المتمثلة في مدى العلاقة بينهم وبين التابعين والثقة بالجماعة والآخرين والثقافة، والسلوك المنبع والخبرة وكيف بتم التحصل عليها ومدى التفاعل مع الوضع الراهن وكيفية تغيره ومصدر القوة لكل منهم وكيفية النظر للأهداف المستقبلية.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، للنشر، الإسكندرية 2001، ص 18 .

[2] سهيلة عباس، القتادة الابتكارية و الأداء المتميز، المرجع السابق، ص 32 .

جدول رقم 03

يوضح معايير المقارنة بين المدير والمدير القائد والمدير الريادي:

معايير المقارنة	المدير	المدير القائد	المدير الريادي
العلاقة بينه وبين التابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية	جمع المعلومات عن بعض السلوكيات التي تتطلب التغيير
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس و الرغبة معهم في تحميل المخاطر	الثقة الدائمة بالمرؤوسين و كسب حبهم واحترامهم
ثقافة الجماعة	يحاول بناء معايير ضمنية مع الجماعة	يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة	يأخذ فقط العادات والاتجاهات الفعالة
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	غير تقليدية	مبتكرة دائما
الخبرة وكيفية التحصل عليها	الخبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من الطرق وأساليب عمل ليحقق الهدف	خبرة استخدام الوسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	تحديد أهدافه وإعادة تصميم أهداف العمل بكسب المهارات الذهنية
معيار المقارنة	المدير	المدير القائد	المدير الريادي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقي الوضع كما هو لا يبدي تغيير	يكافح ويبدع في تغيير الوضع	يشجع على استخدام طرق جديدة لتغير الوضع
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي	قوة شخصيته معتمدة على خبرته وثقته بنفسه وإعجاب التابعين له بسماته البطولية	قوته التي يفرضها على التابعين بالرغم عنهم
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغير الجوهري للوضع الراهن	التنبؤ بالمستقبل دائما

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ مما سبق في جدول المقارنة أن المدير القائد يقوم بتغيير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا ومناقشتها مع أعضاء الجماعة وقائد للجماعة يساعدهم في تحديد احتياجاتهم التنظيمية والخاصة وبناء شبكة اتصالات خارج المنظمة [1].

أما المدير هو غير تحويلي لا يغير في المنظمة ولا يهتم بإعادة تأطير طريقة التفكير فكل تركيزه على مهامه العادية التخطيط التوجيه، الرقابة ولا يهتم بالآخرين وإجراء علاقات واتصالات خارجية وكل قوته من وظيفته.

والمدير الريادي يحاول دائما جعل المرؤوسين قادة حيث يتحول اعتماده على الأهداف المحددة له على أهداف يحددها هو لنفسه ودائما يقوم بجمع المعلومات المبتكرة والجديدة ويهتم بآراء الآخرين ويكون علاقات معهم[2].

المطلب الثاني: وظائف المدير القائد وخصائصه.

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة، وعاملا مهما يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب بل تتعداها ليكون مسؤولا عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء للمستقبل.

وتتضح أهمية دور الذي يقوم المدير وأهمية اختيار المدير القائد في انه مسؤول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أولا: وظائف المدير القائد المتميز

أ – المدير مخططا: تتمثل هذه الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه لتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل وعندها يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

---

[1] سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، المرجع السابق، ص – ص 30 – 31 .

[2] محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 45 .

1 – الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلا.

2 – الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3 – الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقا لأسلوبه الذي وقع الاختيار عليه [1].

ب – المدير منظما: وهو نشاط ذهني يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيها المدير وتشخيص العوامل المؤثرة فيه ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل: بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

ج – المدير منسقا وموجها: قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجا عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات وعليه أيضا الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د – المدير مراقبا: وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن يحقق فعلا يطابق ما كان يجب أن يتحقق والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

1 – قياس النتائج الفعلية.

2 – مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

3 – تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

4 – التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

5 – اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة[2].

---

[1] عماد حداد، كيف تسوى خلافات العمل بنجاح للمدير الفعال، دار الفاروق للنشر وتوزيع، القاهرة، مصر 2002، ص – ص 68 – 69 .

[2] مرجع نفسه، ص 69 .

من خلال ما سبق يمكن القول أن المـديرين أو معظمهـم يمارسـون تلـك الوظـائف ولكـن كيف يمارسونها ؟ وما هي الغايات الرئيسية التي يحرصون على تحقيقها ؟ وأصبح من المتفـق عليه أن المدير الناجح لم يعد ذلك المدير الذي يهتم بتحديد كيـف يـتصرف الأفـراد بقـدر مـا يهتم بان يكون قائدا يوفر لهم بيئة عمل يمكنهم من التفكـير الابتكـار والقـدرة عـلى الإبـداع زيادة إلى ذلك ما يلي:

- جذب أفضل الموارد البشرية للمنظمة وتنميـة حماسـهم وحـبهم للعمـل ورغبـتهم في الانجاز والنمو والتطور.

- التحفيز السليم للعاملين في المنظمة لكي يتم بناء المنظمة حول العاملين فيها ويتطلـب ذلك تفهم احتياجات العاملين.

- توفير هياكل تنظيمية تعمق الاستعداد والرغبة في الابتكار والإبداع لدى أفـراد المـوارد البشرية في المنظمة.

- خلق سياسات وثقافة تنظيمية تعمق اقتناع أفراد بالمنظمة بان رضا العميـل وانتمائـه للمنظمة هو أساس وجود المنظمة والعاملين بها وان الفضل يرجع للعميل في نجاح المنظمة وسعادة أعضائها [1].

ثانيا: خصائص المدير القائد المتميز:

إن من الضروري جدا في عالم الأعمال أن يكون المدير القائد موجودا دائما بين تابعيـه عـلى إحدى الصفات التي تميزه عن غيره من المدراء القادة، وهذا من أجل أن يتمكن بدفع تابعيـه نحو تحقيق الهدف الذي يريد ويتطلع لإتمامـه أن الفهـم الحقيقـي للصـفات المطلوبـة لهـذا المدير القائد المتميز تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا ومتميزا قادرا على قيادة تابعيه، وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل انه يصنعها بنفسه حتـى يـتحلى بهـا بشكل دائم ومستمر ومن أهم هذه الصفات نذكر ما يلي:

طريقـة الـتصرف: وهـي تتضـمن الإشـارات التـي يرسـلها المـدير القائـد دون أن يتحـدث للآخرين.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر - دليل المدير المعاصر،مرجع سابق ص 11 .

مثلا: إذا نظر مباشرة إلى عيونهم أو مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالسا، وإذا ابتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم[1].

المقدرة على إقناع الآخرين: لا بد هنا أن نقول أن الأفكار تكون بلا فائدة إذ لم يتم إقناع التابعين بها وتم وضعها على محك العمل، ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى ابسط أفراد المنظمة.

القدرة على التحدث بشكل فاعل ومؤثر: ربما يكون لدى المدير القائد أفكار كثيرة ومتنوعة ومعقدة لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل ومتميز.

القدرة على الاستماع: بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة للمتحدث باحترام السامع له.

طريقة استعمال المكان والوقت المناسبين: على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه التابعين للمدير القائد له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بينهم....[2].

-المقدرة على استيعاب و فهم الآخرين (التابعين) وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن المدير القائد من حسن التعامل معهم وبسهولة ونجاح العلاقات بينهم.

-التحدي من خلال انجاز أنشطة صعبة.

-البراعة في المهارات والتناسق الجيد.

-يتمتع المدير القائد المتميز بمستوى عالي من الدقة والرغبة الدائمة في الإنتاج.

إدراك وإعطاء حلول متعددة للمشكلات، التفكير المستقل وتولي القيادة بالمسؤوليات والتنفيذ.

---

[1] محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص – ص 57 .58 .

[2] سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز،مرجع السابق، ص 208 .

-عدم الاكتراث باختلاف عن المجموعة.

-انطلاقة والقدرة على تنبؤ بالنتائج المتوقعة.

-اتخاذ القرارات وتنفيذها بحكمة وثقة بالنفس.

-التطلع والقراءة بتوسع في مجال الاهتمام.

-يتميز بحب الاستطلاع وله قدرة في إبداع رأيه وشجاع في المعارضة [1]، وهو عامل أساسيا يدخل في تحديد سياسات واستراتيجيات المنظمة عن تحديدها لأهدافها.

ويلاحظ أن كل المهارات التي سبق أشرنا إليها في الخصائص المميزة للمدير القائد المتميز عن غيره إلا أنه يكتسب خبرات جديدة يوما بعد يوم من خلال التعامل اليومي مع مشكلات العمل بأنواعها المختلفة [2].

المطلب الثالث: التحديات التي يواجهاها المدير القائد.

رغم أن المدير القائد المتميز فعال ويحقق النجاح للمنظمة التابع لها لكنه يواجه في حياته اليومية ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من التعقيدات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد من حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام ومن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى.

ويمكن ذكر المشكلات الأساسية التي تحتاج عند حلها لقدرات ومهارات متنوعة وهي كالتالي:

أولا:التحديات الإدارية والتنظيمية:

و هي تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة [3].

---

[1] شهرزاد محمد شيهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن،ط 1،2010، ص – ص 230 – 231 .

[2] المرجع نفسه، ص 232 .

[3] محمد الصيرفي، مرجع السابق، ص – ص 267 – 268 .

ثانيا: التحديات الفنية والإنسانية

المشكلات التي تتعلق بممارسة الأنشطة الفنية بالعمل يحتاج المدير القائد أن يكون على إلمام بما يتعلق بالجوانب الإنسانية والسلوك التي تظهر من الأفراد داخل المنظمة فيحتاج المدير القائد في موقعه إلى معرفة كيفية التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم وطباعهم واتجاهاتهم المختلفة ذلك لأنه يتعامل مع البشر بالدرجة الأولى [1].

ثالثا: التحديات البيئية (الداخلية والخارجية)

تعتبر حصيلة الظروف والمتغيرات والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء من داخلها أو من خارجها، وهنا يكون على المدير أن يجمع جمعا تاما لهذا النوع ممن المشكلات فالبيئة هي الرافد الأساسي لمدخلات المدير القائد في عمله ومنها يستمد موارده الأساسية وهي أيضا الجهة التي توجه إليها مخرجات المنظمة باعتبارها البيئة المستقبلة لمخرجات المنظمة [2].

[1] سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز،مرجع السابق، ص 198 .

[2] ميشال جاكسون وروبرت فلود، الإبداع في حل المشكلات، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2008، ص 199 .

الفصل العاشر

المرأة وأنماط القيادة الإدارية

1 - تعريف القيادة:

يرى Yukl(1989) و(Tosti and Jackson (1999 صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة. فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. وقد أوضح Tosti and Jackson(Ibid) أن هناك اكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها في الـ 75 عام الماضية. وعليه فانه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة.

يعرف Griffin(2002) القيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات. والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً(Trait theory). والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة. ويتفق (1998) Hellriegel، Slocum and Woodman مع الجزء الأخير من التعريف والخاص بمقدرة القائد من تشكيل والتأثير على سلوكيات الأفراد لتحقيق هدف معين، ويشدد Hersey & Blanchard (1982)، Hall (1999) على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص (Interpersonal view). وعليه فان الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس. وعليه تنبني القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس. ويبين Rue and Byars(2003) أهمية القيادة في التأثير على المرؤوسين، بقبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استناداً على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد. بينما يختلف Jones and George (2003) عن Rue and Byars(2003) حيث يؤكدون ضرورة مقدرة القائد على الهام وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم

والمجموعة، من خلال العلاقات الفردية. وبناءاً عليه فانه يمكن إيجاز مفاهيم القيادة كالتالي:

القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة على التأثير.

تعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص وقدرتها على توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد ذو السلطة الممنوحة من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.

تعكس القيادة علاقة هرمية موضحة بعلو مقام ومنزله القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين.

القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

وبالتالي فان القائد هو الفرد الذي تنطبق عليه أية أو كل المفاهيم السابقة. كما أوضح Yukl(1989) و Rue and Byars (2003)Griftin(2003)فإن هناك اختلاف بين الإدارة والقيادة. فالإدارة هي عملية تستند على المقومات التنظيمية فقط من حيث السلطة والقوة لضمان التزام المرؤوسين بتنفيذ توجيهات المدراء. وعليه فليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً أو أن يكون كل قائد مدير، إلا أن الوضع الأمثل بان تتمثل الإدارة والقيادة في الشخص الشاغل للوظيفة الإدارية في الهيكل التنظيمي.

2- أساليب وأنماط القيادة الإدارية:

يفحص هذا القسم أساليب وأنماط القيادة تبعاً لما تم مناقشته من قبل النظرية الإدارية. وبالرغم من غزارة البحوث والدراسات التي أجريت لفحص موضوع القيادة الإدارية (1989) Yukl (1999) Tosti and Jackson، فأن النظريات الإدارية إجمالا يمكن تصنيفها تبعا للجدول التالي:

	الطريقة	
محور الدراسة	النظرية الكونية (الكلية)	النظرية الموقفية
1- سمات القائد	النوع الأول: نظرية السمات	النوع الثالث: - نظرية Fielder بخصوص زميل العمل الأقل تفضيلا.
2- سلوكيات القائد	النوع الثاني :- دراسات ميشيجن - دراسات جامعة اوهايو	النوع الرابع: - نظرية الأسلوب – الهدف - نظرية عملية اتخاذ القرار Vroom-Yetton-Jago-model

المصدر(Moorhead & Griffin (1995: page 298

ويرى Rue and Byars (2003) نفس هذا التقسيم بالإضافة إلى نظرية دورة الحياة Life cycle Theory و القيادة التحويلية Transformahonol leadership والقيادة التبادلية Transactional leadership. ويتفق كلاً من Hersey & Blanchard (1982) Hull (1999)، Robbins (1997)، Weihrich & Koontz (1993) ، Griffin(2002)، Hellriegel ، Slocum and Yukl (1989) Wooden (1995)، Comez-Mejia and Balking (Jones & Goerge (2004) (2002)، مع التقسيم المذكور سابقاً ولكن بدرجات متفاوتة. ويوضح المذكورين بأن النظرية الإدارية للقيادة في التنظيم تنقسم إلى مجموعتين من حيث محتوى النظرية والطريقة التي يتم بها دراسة ذلك المحتوى. وعليه فان هناك أربعة أنواع أساسية. النوع الأول يتضمن نظرية السمات والتي تفترض بأن القيادة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والمزايا التي يتمتع بها القائد، بدون توضيح ما هية العلاقة بين تلك الخصائص وسلوكيات القائد الفعالة. هذا وإضافة إلى افتراض العالمية Universality بمعنى إغفال الاختلافات الفردية بين القادة.

ويفحص النوع الثاني سلوكيات القادة وكيفية تحديد ما هية السلوك الفعال فدراسات ميشجن والتي تمت في النصف الأول من القرن المنصرم، أفادت بوجود نوعين من سلوكيات الأفراد مختلفين الأول يطلق عليه السلوكيات الوظيفية Job-Centered Leadership، وهنا يكون دور القائد منحصراً في إبداء السلوكيات التي تساعد الأفراد على إنجاز الأعمال المطلوب منهم. والسلوكيات الثانية يطلق عليها

بالسلوكيات ذو العلاقة بالموظفين والتي تساعد على خلق جو عمل مساند ومساعد ومشجع للموظفين employees centered leadership. وكان الاعتقاد سائد بأن سلوكيات القائد لا يمكن أن تعكس ذلك النوعين من السلوكيات في آن الوقت بعكس الذي أوضحته دراسات أوهايو والتي أنجزت من نفس الفترة الزمنية لدراسات ميشجن. وقد أوضحت دراسات أوهايو بان سلوكيات القائد تنتمي إلى اتجاهين مختلفين الاتجاه الأول ذو علاقة بالاهتمام بالآخرين Consideration والآخر ذو علاقة بالوظيفة Initiating.

وتتفاوت نسبة عكس سلوكيات القائد لهذين الاتجاهين فتارة تكون عالية أو منخفضة أو الاثنين معا في آن واحد من ذاك الاتجاهين. وهذا النوع أيضا يتسم بالعالمية وبعدم الأخذ في الحسبان الاختلاف بين الأفراد.

أما النوع الثالث من النظرية الإدارية الخاصة بالقيادة والمتمثل في نظرية فيدلر Fiedler فقد افترض بان فعالية سلوك القائد تختلف تبعا لخصائص الموقف والمتمثلة في خصائص متعلقة بالوظيفة، وعلاقة الموظفين بالقائد، ومصادر القوة المتاحة للقائد لتقديم التحفيز أو العقاب للموظفين. إلا أن فيدلر افترض بأن سلوكيات قائد ما تتسم بالثبات، التي إما أن تكون سلوكيات وظيفية أو تكون ذات علاقة بالموظفين. ويجب القيام بإيجاد توافق بين سلوكيات القائد والموقف المعنى. وعليه تعجز هذه النظرية عن إدراك قدرة الأفراد القادة على الاختلاف والتغير. النوع الرابع فيشمل نظريات الإدارة المعاصرة بخصوص القيادة في التنظيم وهي: نظرية الأسلوب – الهدف: Path-Goal theory، ونظرية عملية اتخاذ القرارات Vroom-Yetton -jago Model.

وتوضح النظرية الأولى Path-Goal Theory، قدرة القائد على تغيير سلوكياته والتي تم تقسيمها إلى أربعة مجموعات، توجيهية، مسانده وتشجيعية ومشاركة وأخيرا ذو اتجاه إنجازي أو تهتم بالإنجاز. ويتوقف الاختيار بين المجموعات على خصائص ذو علاقة ببيئة العمل وأخرى لها علاقة بالموظفين. فالخصائص المتعلقة ببيئة العمل تشمل نوع الوظيفية، سواء كانت روتينية أو غير روتينية ونظام توزيع

السلطة، وكيفية إنجاز المهام في مجموعات العمل. وتركز الخصائص المتعلقة بالموظفين على دراسة موضع التحكم في سلوكيات الأفراد، ويمكن وصف الموظفين بالمدفوعين داخليا للعمل والإنتاج وعندها يكون موضع التحكم في سلوكيات الأفراد داخليا. ويكون خارجيا إذا كانت سلوكيات الأفراد تنشأ كحصيلة لعوامل خارجية.

وتوضح النظرية أيضا أهمية مدى إدراك الموظفين الذاتي للقدرات والمهارات التي يمتلكونها. لهذه النظرية صبغة تتسم بالعمومية وبمعنى اصح فأن هذه النظرية تتطلب المزيد من الدراسات والبحوث لتحديد معالمها التفصيلية. إلا أن الدراسات التي تمت لفحص فرضيات هذه النظرية أكدت مصداقية هذه الفرضيات مبدئياً. وتفترض النظرية الثانية في هذه المجموعة Vroom Yetton - jago Model بأن أسلوب القائد يختلف تبعا للمساحة الممنوحة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك العديد من الأمور التي يجب أن تؤخذ في الحسبان لتحديد مثل تلك المساحة. ومن هذه الأمور حاجة القائد إلى رفع مستوى التزام الموظفين بالقرار المتخذ، ومدى توافر المعلومات لاتخاذ القرار لدى الموظفين أم لدى القائد. ونوع المشكلة، روتينية أو غير روتينية، ونوع المعرفة التقنية المطلوبة لاتخاذ قرار ما. Robbins (1997)، Yukl (1989)، Moorhead and Griffin (1995) و Griffin (2002).

وتطبق شجرة اتخاذ القرار فيما يختص بتلك الأمور وبناءاً علية، فهناك خمس أساليب تتبع لاتخاذ القرار، والتي تعكس أنماط مختلفة للقيادة وهم كالتالي:

- القائد يقوم باتخاذ القرار الفردي.
- يجري القائد مشاورات فردية ولكنه يقوم باتخاذ القرار.
- يجري القائد مشاورات جماعية ولكنه يتخذ القرار.
- يقوم القائد والموظفين مشاركة باتخاذ القرار.
- يقوم القائد بتخويل وتفويض الأمر للمرؤوسين لاتخاذ القرار.

يرى Yukl(1989) بأن هذه هي من اكثر النظريات مقدرة على الأخذ في الحسبان بجدية خصائص الموقف والموظفين والقائد. إلا أن لهذه النظرية الكثير من النواقص وأهمها هو عدم قدرة القائد والذي لا يتمتع بمهارة عالية من تطبيق فرضياتها – النظرية، وكذلك لعدم وجـود فروقات واضحة ودقيقة بين الأسلوب الأول والثاني لاتخاذ القرار.

يوضـح Tosti and Jackson (1999)، Jones (2002) Gomez-Mejia and Balkin and George (2003)، Rue and Byars(2003) إن القيـادة التبادليـة أو التـي تخـتص بالمعاملات Transactional leadership تركز على فهم وإدراك العلاقة التبادليـة بـين القائـد والمرؤوسين.

فالقائد يشجع ويحفز المرؤوسين عـن طريـق إثـارة أهميـة المنـافع الشخصـية مـن خـلال أساليب الثواب والحوافز للعلاقة التبادلية المرغوبـة. ويوضـحون أيضـا بـان القيـادة التحوليـة Transformational leadership ترعــى وتصــقل وتكـرس الوقــت لرفــع مسـتوى قبــول المرؤوسين لرؤية القائد المستقبلية، وما لهذه الرؤيا من تبعات يتحملها القائد والمرؤوسين على حد السواء. وبالتالي فان القيادة لها طاقة وقـوة خارقـة سـحرية عـلى خلـق النمـوذج المثـالي للسلوكيات للتعامل مع التحولات والتغييرات وذلك لتحقيق الرؤيـة المأمولـة. وقـد بـين Hall (1999)، Rue & Byars (2003) Jones and George (2003) بأن القيادة التحولية تشـتمل وتتضمن Chrisma الطاقة والقوة الخارقة وهي التي تسـاهم عـلى خلـق النمـوذج السـلوكي لتحقيق الرؤية المرغوبة.

ويرى Yukl(1989) بان الفصل بين القيادة التبادلية والقيادة التحولية محاولة غير مبررة وذلك بالإفراط في تبسيط ظاهرة معقدة ألا وهي القيادة.

ويوضـح Jones and George(2003) بـان القيـادة التحوليـة تتضـمن القيـادة التبادلية، وتكون اكثر شمولية من حيث استخدام الحوافز لتشجيع المرؤوسين ولكـن في إطار اكثر شمولية،الا وهي الرؤية العامـة Vision، ومـن خـلال اسـتخدام القـوة الخارقة للقائد Chrisma. ويذكر Yukl(1989) بان Bass يـرى بـان نظريـة Path-Goal Theory (الهدف – الوسيلة) ونظريـة الاتصـال الثنائيـة العموديـة Vertical

dyad linakage Theory كتعبيران أو انعكاسان لنظرية القيادة التبادلية. وتفترض نظرية الاتصال الثنائية العمودية Vertical Dyad linkage Theory بان دور القيادة يختلف تبعاً لمواصفات ذات علاقة بالمرؤوسين من حيث تحقيق الأهداف المرجوة، والذي بالتالي يؤدي إلى وجود علاقات واتصال ثنائي وعمودي، بين ما يطلق عليه بالأفراد الذين ينتمون إلى المجموعة القريبة للقيادة، والأفراد الذي ينتمون إلى المجموعة البعيدة عن القيادة.

كما أن نظرية دورة الحياة للقيادة (Hersey and Blanchard (Life Cycle theory Theory، تحدد القيادة من خلال منظورين، المنظور الأول والخاص بسلوكيات القيادة المتعلقة بالوظيفة Task Behavior، والمنظور الثاني المتعلق بسلوكيات القيادة ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية Relationship Leadership.

فعندما تكون المجموعة التابعة للقيادة في المراحل الأولى من دورتها الحياتية فان سلوكيات الوظيفة أو السلوكيات الوظيفية تكون الأفضل لتحقيق مهام القيادة. وفي المراحل المتقدمة (مرحلة النضوج) في نفس الدورة الحياتية، فان السلوكيات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية تكون اكثر فعالية لتحقيق أهداف القيادة. وعند إتمام مرحلة الإنشاء وقبل الوصول إلى مرحلة النضوج فان القيادة تتسم بأسلوب مساند وتشجيعي واستشاري للموظفين. ويؤخذ على هذه النظرية اتصافها بالعمومية والذي يعنى عدم وجود مفاهيم محددة ودقيقة للمتغيرات في كل موقف على حدة على سبيل المثال مفاهيم موقف النضوج أو عدم النضوج والمرحلة البينية أي ما بين المرحلتين السابقتين، مما يؤدي إلى صعوبة قياس مدى فعالية القيادة.

إلا أنه من الأهمية القصوى ملاحظة ما أبداه (1997) Robbinsبخصوص المتغيرات الثقافية وكيفية صياغتها للمواقف التي يتحتم على القادة من رجال ونساء التعامل معها. فالقادة في التنظيمات سواء ما كان منها منتسباً للقطاع العام أو الخاص يعكسون ويمثلون نمط القيادة الأشمل المتبع من قبل القيادة الأكبر والأشمل في ظل ثقافة ما، فالقادة في التنظيمات يمثلون صورة وانعكاس لخصائص وسلوكيات القادة السياسيين والاجتماعيين والاقتصاديين في ثقافة مجتمعية ما

والذين يرغبون في استمرارية وديمومـة أسـلوبهم القيـادي خاصـة والـذي هـو فى الغالـب ذو صبغه ذكوريه.

3- مسح نظريات المرأة والقيادة:

يفحص هذا القسم النظريات التى ناقشت أنماط المرأة القيادية. إن الاهتمام والتركيز هنـا هو محاولة توضيح الفروق بـين المـرأة والرجـل فـيما يخـتص بالأنمـاط القياديـة، إذا وجـدت. يوضح Vecchio (2002) إن مفهوما القيادة والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطـورا بصورة متقابلة ومتشابهه. ففـي السـابق كـان التصـور السـائد بـان الـذكورة والانوثـه قطبـين متضادين.

وكذلك القيادة فآما أن تكون Job-Cantered الاهتمام بالوظيفـة أو أن تكـون Employees-Centered، يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقـات الإنسـانية. ويمثـل الرجـل القطـب الأول، الاهتمام بالوظيفة، وتشكل المرأة القطب الآخر، الاهتمام بالموظفين. الا أن مفهوم القيـادة تغير وذلك بعكسة اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين. فهناك الاتجاه الذي يشدد عـلى أهميـة الوظيفة Initiating، والاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الأفراد Consideration. ويعكـس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد. ومن هنا نشأ وتطور ما يسمى بـــ Androgyny Style of Leadership. وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب Androgyny غير قاطعه وغير واضحة.

أضاف Vecchio(Ibid) بان كل النظريات الاداريه المتعلقة بالقيادة، والتى تـم مناقشـتها سابقاً عدا نظرية العلاقات التبادليـة الهرميـه Vertical Dyad Linkage تسـتند عـلى فكـرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الانوثه والاهتمام بالموظفين، والـذكورة مـع التركيـز والاهـتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذا الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يخـتص بموضوع الجنس، ذكورة وانوثه. الا إنه يؤكد بانه لا يوجد هناك إية شـواهد ودلائـل عـلى وجـود فروق بين أساليب المرأة والرجل القيادية، استنادا على قوالب الأدوار الاجتماعية. ويبيــن (1991) Nelton أن التنظيمات الأكثر نجاحاً تسمح بالاختلافـات فـيما يخـتص بأسـاليب القيـادة. فـالمرأة

القائدة حالياً تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل، مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين). وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية.

وتبين(1984) Marshall بأن لا يوجد اختلاف جدري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة. الا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف بان الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الامثل للتنظيمات المستقبلية، والتى تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. هذا الاسلوب يعكس استراتيجية المرأة الحياتية، والتي يمكن ان توصف بكونها Communion، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الادوار المختلفة للمرأة. وان هذه الاستراتيجية ذات صبغة ايثارية لما فيه مصلحه وبناء المجموعة. بالرغم من هذا فأن أسلوب المرأة القيادي يوصم بأنه مناسباً لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بان تكون أكبر من الرجل لتحقيق العداله المنشودة. وتتفق Harriman (1985) مع Marshall(1984) بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوبي المرأة والرجل في القيادة. وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقة أكبر من الرجل. وقد اتفقتا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيم يختص بالسلوكيات القيادية.

وتوعز Kanter(1977) اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي الى ميل ونزعه التنظيم الى توظيف النساء، في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة. وغالباً ما تكون هذه الوظائف، كما يعتقد فيما يختص بالأدوار الاجتماعية، تتمتع بدوينه فيما له علاقة بمصادر القوة. هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم. والذي يؤدي بدوره الى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية.

وتضيف بانه عموماً فأن الاستراتيجيات القيادية لا تستند ولا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة والانوثه.

وتتفق Klenke مع Kanter من حيث كون النساء تحرم من مصادر القوة بسبب سياسات التنظيم المختلفة ((Scandura and Williams (1998).

ويوضح(2003) Jones and George عدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي، الأ أن المرأة تميل الى أتباع اسلوب المشاركه في اغلب الاحيان مقارنة بالرجل. وينسب ذلك الى أمرين. الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كأمراة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلً. والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات انسانية أفضل فى التنظيم.

4- المنهج البحثي:

نتيجة لعدم وجود دلائل وتفسيرات واضحة ومحددة وتتسم بالاستمرارية عند إعادة أجراء الدراسات والبحوث فيما يختص بظاهرة المرأة والقيادة، كما هو واضحاً اعلاه، ولعدم توافر الدراسات الدقيقة والمنهجية في هذه المنطقة بصورة عامة، يكون هذا البحث دراسة استكشافيه((Zikmund (1991).

وعليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب البحث النوعي " Qualitative Research"، مفترضاً بان الإدراك ووضع تصور لظاهرة ما، القيادة على سبيل المثال يكون فقط عن طريق جمع المعلومات مباشرة وبطريقة فرديه وشخصيه من المشاركين ((Al-A'Ali (1991). وبالتالي فقد تم اتخاذ أسلوب المقابلات المفتوحة Opened Interviews للحصول على أراء ومفاهيم المشاركين في البحث بصورة تكفل الوضوح والبعد الفكري للظاهرة تحت الدراسة ((Bugdan and Taylor (1984).

وتم استخدام التقنية البحثية "كرة الثلج"((Zikmund (1991) وذلك لاختيار أوائل النساء المشاركات بصورة عشوائية، واللاتي من خلالهن يتم الحصول على أسماء مشاركات أخريات. وهكذا يتم بناء العينة المشاركة. ويتوقف أجراء أية مقابلات اضافيه اذا وجد تواتراً وتماثلاً في المعلومات المستقاة.

عدد ومواصفات المشاركات في الدراسة:

تم اجراء مقابلات مع 27 امرأة يشغلن مراكز ادارية عليا، في مؤسسات واجهزة القطاع الحكومي والخاص كما يوضح الجدول التالي:

المشاركات في دراسة المرأة وانماط القيادة	
القطاع الحكومي	18
القطاع الخاص	9
المجموع	27

ويمثل القطاع الحكومي وزارات واجهزة الدولة، واما القطاع الخاص فتمثله البنوك وشركات الخدمات.

الدراسة الميدانية:

تفاوتت الفترة الزمنية للمقابلات الشخصية مع المشاركات في ما بين 30 دقيقة الى الساعة والنصف، وقد تمحور النقاش حول المواضيع الاساسية التالية:

- مفهوم القيادة والقائد، والفروق بين القائد والمدير
- خصائص الموقف وتأثيرها على الاسلوب القيادي
- خصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الاسلوب القيادي
- خصائص القائد ومدى تأثيرها على اسلوب القائد المتبع
- كيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي

أسلوب تحليل المعلومات:

استخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل المضموني للمعلومات المستقاة Content Analysis. ويعتمد هذا الاسلوب التحليلي على فحص ودراسة دقيقة للمعلومات المقدمه من قبل المشاركات، وذلك للوصول الى المحاور الاساسية ذات الصلة بالمواضيع الاساسية، والتى تم مناقشتها في المقابلات المفتوحه (العالي (1991)).

هذا وقد كانت نتائج تحليل المعلومات المستقاة كالتالي:

1- مفهوم القيادة والقائد والفروق بين القائد والمدير:

فيما يتعلق بمفهوم القيادة:

دار تعريف وتحديد مفهوم القيادة حول المحاور التالية:

-القيادة هي مسئوليه مشتركة مع الموظفين لتحقيق رسالة ورؤية يحب ان تكون محددة وواضحة.

-القيادة هي سلوكيات تأخذ في الاعتبار الموقف المعني، والافراد كأشخاص وكمجموعة والمتغيرات الاخرى. فالعلاقات الانسانية Interpersonal Relationship هي جوهر القيادة.

-القيادة هي علم وفن. فالعلم هو الجانب الاداري والفني هو الجانب القيادي المتعلق بالجانب الالهامي. وكل مدير هو قائد لمجموعته والذي يكون في راسها الهرمي.

-القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق اهداف المجموعة والافراد في آن واحد وذلك من خلال رؤية استراتيجية وقيادة لها قوة خارقة Chrisma.

-يمكن تعريف القيادة من خلال المنصب الوظيفي الهرمي، والذي يمنح لشاغل مثل تلك الوظيفة بالصلاحية لتوجيه الافراد لتحقيق اهداف معينه.

-يمكن تعريف القيادة من خلال عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والقرار هو حصيلة مشاركة المعنين بالأمر، اذا أستلزم الأمر.

-القيادة هي المقدرة على التأثير على سلوكيات الموظفين، لتحقيق اهداف التنظيم عن طريق الحوافز والتشجيع، وجعلهم قادرين على رؤية اهمية تكوين فريق العمل.

-القيادة هي الرؤيا طويلة الاجل، آخذة في الاعتبار المتغيرات المهنية والسوقية.

-القيادة هي جوهر العملية الادارية والتى تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم أستناداً على روح الفريق الواحد.

-القيادة هي عملية تفويض الصلاحيه والتخويل للمؤوسين بانجاز الاعمال، من دون فقدان القدره على مراقبة الاداء والانجاز، وذلك من خلال التدريب والتعليم لتحقيق الاهداف المحدده.

ومن خلال دراسة المحاور المذكورة أعلاه فأنه يمكن ان تقسم الى مجموعات تتعلق بالسمات كما هو في المحور رقم (4)، أو سلوكيات كما هو في الحال في المحاور الاخرى، فعلى سبيل المثال تناولت المحاور رقم 1، 2، 6 و 9 القيادة من خلال علاقات الاشخاص Interpersonal Relationship. ويتضح مفهوم القيادة كعلاقة هرميه من خلال المحاور 3، 5 و 10.

وأخيراً فان القيادة كعملية الهام وتشجيع وتحفيز قد تم مناقشتها في المحاور 4، 7 و 8. وعليه فان المفاهيم السائدة للقيادة لدى المشاركات كانت مماثلة لمفاهيم القيادة لتي تم مناقشتها اعلاة.

تعريف القائد والفروق بين القائد والمدير:

وقد تبلورت المناقشة مع المشاركات فيما يختص بتعريف القائد في الامور التالية:

-القائد هو الفرد الذي لديه الاستعداد الذاتي الداخلي، والمعرفه لقيادة أفراد المجموعة، لتحقيق الاهداف المرجوه. ولذلك ليس من الضروري بان يكون كل مدير قائداً.

-القائد هو قلب الفريق ومركز الحركة وواضع الرؤيا وتحديد الاستراتيجيات ومن ثم تعيين الافراد، المناسبين لتحقيق تلك الرؤيا وليس كل قائد مدير.

-القائد هو الفرد الذي توجد لديه بالطبيعة مؤهلات القيادة وخصوصاً الا Chrisma. ليس كل مدير قائد، ولكن كل قائد يمكن ان يكون مديراً ناحجاً. فالقيادة متوارثه اكثر من كونها مكتسبة.

-القائد هو الشخص الشاغل لوظيفة أداريه تمنحه الصلاحية والقوة لتوجيه الافراد لتحقيق اهداف معينة. ويجب ان تتوافر المرونه فى القائد لمواكبة التغيير.

-القائد هو متخذ القرار. وبمعنى اصح القائد هو الشخص الممنوح الصلاحية والقوة لاتخاذ القرار وتنفيذه.

-القائد هو الشخص الذى يتمتع بالمزايا والخصائص المناسبة للتأثير على الموظفين، لخلق فريق العمل. ويجب ان تكون لديه القدرة على خلق علاقات انسانية جيدة داخل التنظيم.

-القائد هو الفرد المكتسب لمواصفات القيادة من خلال التربية في العائله كالاب والام والزوج والاولاد.

-القائد هو الفرد الذي يضع خطة العمل، والخطط طويلة الاجل والمستقبلية ويضع جدول زمني وخطوات تنفيذ الخطه من خلال الموظفين.

-القائد هو الشخص الذي له رؤية، ويتمكن من دفع الافراد العاملين لتحقيق تلك الرؤية.

وبعد دراسة المحاور المذكورة اعلان يمكن ان تنسب الى مجموعتين مختلفتين ولكنهما متكاملتين. المجموعة الأولى من المحاور تعكس تعريف القائد من خلال السمات والخصائص الذاتية والمكتسبة (المحاور 3، 6، 7). وتبين المجموعة الثانية مفهوم القيادة من خلال سلوكيات القائد (المحاور 1، 2، 4، 5، 8 و 9).

2- خصائص الموقف وتأثيرها على أسلوب القيادة:

حاول الموضوع الثاني معرفة وتحديد مقدمات وعناصر موقف ما، والتي تؤثر على اسلوب القيادة المتبع من قبل المرأة. وقد قدمت المشاركات تلك المقومات طبقاً لأولويات اختلفت تبعاً لمواقفهم الفردية المختلفة.

ودارت المحاور المختصه بهذا الموضوع حول الامور التالية:

-القياده فى التنظيم تتأثر بالنمط القيادى الاكثر قبولاً وشيوعاً في كل ثقافة مجتمعية على حدة..

-الموقف هو ما يتبناه القائد من تصور ويأمل وضعه موضع التنفيذ.

-المهام ورسالة التنظيم التي تتغير تبعاً لتغير الظروف الخارجية، بما في ذلك افراد التنظيم.

-التغير الآني في الادارة والمتطلب لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، في ضوء الاطار العام المتمثل في الحاجه الى فريق العمل.

-الأسلوب القيادى المتبع يتغيراً تبعاً لاحتياجات المرووسين للتعلم والتدريب. فالتجربه والتعامل مع الاخرين يمكن ان تساعد على اختيار الاسلوب القيادى الافضل.

الجوانب الانسانية في الموقف والتي تتطلب من القائد بان يكون مرناً لاحتواء احتياجات الموؤسين. ومن الافضل ان يحافظ القائد على علاقات جيدة مع المرووسين

الموقف يحدد أسلوب القيادة من حيث الحاجه الى اتخاذ قرار سريع لعدم توافر الوقت المناسب، أوالى العكس بمعنى توافر الوقت مما يسمح بمشاركة الاخرين في اتخاذ القرار.

ان الثقافة التنظيمية تحدد الاسلوب القيادي الذي يتبعه الفرد. فهناك التنظيم الهرمي وتكون القيادة فيه توجيهية. والتنظيم الأفقي ويكون الاسلوب القيادي فيه أكثر ميالاً للمشاركه.

ان الأسلوب القيادي يختلف باختلاف ومدى اهمية موقف ما. فاذا كان الموقف على جانب كبير من الاهمية فالقائد نفسه سيقوم بالتأكد من انجاز اللازم لتحقيق النتائج الافضل.

اهمية المشاورة والتشاور في الموقف المعني، لضمان التزام الموظفين بالقرار بالرغم من قيام القائد باتخاذ القرار عموماً.

مدى نضوج وتماسك فريق العمل، والذي هو حصيلة لهيكل تنظيمي تام وكامل النمو، يحدد أسلوب المرأة القيادي. فاذا كان فريق العمل ناضجاً ومتماسك حيث المعرفه والخبرة متوافره فان أسلوب القائد يكون أكثر ميلاً نحو المشاركة والاهتمام بالعلاقات الانسانية.

أن أسلوب المرأة القيادي يختلف بمقدار وحجم ونوعيه الثقه الممنوحه للمرأة لاتخاذ القرارات. هذا الذى يعكس في اغلب الاحيان صورة ايجابية اذا توافرت الثقة او ينعكس بصورة سلبية اذا لم تتوافر الثقة، وعليه تصبح وظيفة المرأة القيادية صورية وليست حقيقة.

ان أسلوب القائد يجب أن يوضح المهام التي يتطلب تنفيذها من كل فرد على حده وتدريبيهم وتوجيههم لتحقيق أهداف التنظيم. وغالباً ما يقوم القائد باتخاذ القرار المناسب.

يمثل المحور رقم (1) ما أشار اليه Robbins(1997) من عكس انماط القيادة التنظيمية لاساليب القيادية الاشمل والمتبعه في ضوء ثقافة مجتمعية ما، سواء كانت تلك القيادة سياسية، اجتماعية أم أقتصادية.

وتبين المحاور 4، 7، 10 و 11 عملية اتخاذ القرار والتي تختلف تبعاً لمعطيات الموقف فمحور (4) يوضح دور فريق العمل كمحدد اساسي للاسلوب القيادي الافضل. ومحور (7) يأخذ عامل الوقت فى الحسبان وكيفية تأثيره على الاسلوب القيادي. ودور القائد في التعامل مع الموقف تبعاً لدرجة الاهمية لذلك الموقف (محور 10) واخيراً فان محور 11 يوضح اسلوب القائد الاستشاري لضمان التزام الموظفين بالقرار. وجميع هذه المحاور تعكس فرضيات نظرية Vroom-Yetton-Jago Model.

وتشير المحاور 5، 6، 9 و 13 الى فرضيات نظرية الاسلوب - الهدف Path-Goal Theory. فالأول (5) يوضح الاسلوب التوجيهي، والثاني (6) يشير الى الاسلوب المشارك، والثالث (9) يشير الى التغييرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر في أسلوب المرأة القيادي، والاخير (13) يشير الى درجة هيكلية وبنية الوظيفة القيادية للمرأة.

كما أن هذا المحور يعكس ما أوضحه Robbins(1997) بان القيادة التنظيمية تعكس خصائص وسمات القيادة الاشمل في دولة ما، أو ثقافة معنية، وتلك القيادة والتي تكون على وجه العموم رجاليه. ويمثل المحورين 8 و 14 كيف يتم تقسيم المواقف التنظيمية الى مجموعتين. مواقف تتطلب سلوك وظيفي المحورين (8 و 14) ومواقف اخرى تتطلب سلوك يهتم بالموظفين (محور 8). أما القيادة التحولية ومقوماتها تظهر بصورة واضحة من خلال قدرة القائد على التغير والتغاير (المحورين 2 و 3). والمحور الأخير (12) يعكس المراحل الرئيسية فى دورة حياة فريق العمل وكيفية تأثير تلك المراحل على اختيار الاسلوب القيادي الامثل.

3- خصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الاسلوب القيادي:

بعد دراسة أراء المشاركات فيما يتعلق بخصائص المرؤوسين وتأثيرها على الاسلوب القيادي انبثقت المحاور التالية:

●ان الاستغراق والانهماك فى العمل يكفل احساس المرؤوسين بالانتماء، مما يساعد على زيادة الانتاجية ورفع مستوى الاداء الوظيفي. وبالتالي تشجيعهم بتقديم الحوافز المناسبة التي يقوم القائد بمنحه.

●يجب على القائد ادراك وفهم حافز العمل لدى المرؤوسين. فهناك مجموعه من المرؤوسين تتمتع بدافع داخلي للعمل والانتاجية. وهناك المجموعة الاخرى والتي تكون بحاجة للتدريب ومراقبتها وتخفيزها المباشر.

●ان دوافع الموظفين الحقيقية وذات التأثير الايجابي هي الدوافع الذاتية والتى لا تتوقع وجود مردود مادي.

●يجب ان يمنح الموظفين مساحة من الحرية لاتخاذ القرار المناسب فيما يختص باعمالهم اليومية والمباشرة، مما يرفع من مستوى الاداء للموظفين ويزيد الاحساس بالانتماء.

●ان ادراك حاجات الموظفين ضرورة. وذلك لتقديم الدعم والمساندة والتدريب اللازم لمساعدتهم في تحقيق احتياجاتهم واحتياجات التنظيم فى آن واحد

●يسمح بهامش من الحرية لاتخاذ القرار للموظف، الذي يمتلك الخبرة والمعرفه ولكن من الضروري وجود متابعه من قبل القائد.

●يأخذ القائد درجة المعرفة ومستوى الخبره للموظفين عند الرغبة في السماح لهم في المشاركه باتخاذ القرار، والتي يجب ان تكون ذات صلة بالاعمال الموكلة الهم.

●ان المرؤوس يجب ان يكون عضو جيد في فريق العمل، وان مصلحة المجموعه لها أفضلية على مصلحة الفرد.

●ان الادراك العالي للمهارات والقدرات الذاتية ونسبة الذكاء لدى المرؤوسين تشجع القائد على منح مساحة اكبر للمشاركة الا ان القرار النهائي يقوم القائد بأتخاذه.

●ان روح المبادرة العالية المدعمه بالمعرفة والخبرة تمنح اساساً قوياً لمبدأ المشاركة في العمل والتي بالتالي تودي الى رفع مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات.

●إن المهارة والخبرة مع وجود الدافع الداخلي للمرؤوسين يعتبر اساساً ضرورياً لمنح السلطة للموظفين كمجموعه عمل والذين يكونون مسئولين امام القائد.

●يقوم القائد باستشارة الموظفين فيما يختص بالاعمال التي يقومون بها، ولكنه في النهاية يقوم بأتخاذ القرار وخاصة اذا ما كانت ضوابط واجراءات تنفيذ العمل واضحة ومحددةً.

●ان من المهم جداً استخدام العلاقات الانسانية كعامل أساسي يتم من خلاله تحقيق اهداف التنظيم.

●ان التدريب في موقع العمل On-Job-Training يساعد المرؤوسين على المساهمه بشكل أفضل في تحقيق اهداف التنظيم.

توضح نظرية Vroom-Yetton-Jago Model اهمية تحديد درجة الاستغراق والانهماك في العمل كعنصر مؤثر في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فى تشكيل الاسلوب القيادي (محور 1).

كما أن مساحة من الحرية للموظفين فى اتخاذ القرار فيما يختص باعمالهم اليومية ضروري لرفع مستوى الاداء (محور 4)، وتختلف مساحة الحرية الممنوحة تبعاً لدرجة المعرفة، مستوى الخبرة للموظفين (المحاور 6، 7 و 10).

وأشارت نظرية الاسلوب الهدف Path-Goal Theory الى امور عديدة تؤثر فى تحديد الاسلوب القيادي المتبع من قبل القائد. فموقع التحكم والذي يعنى وجود دوافع داخلية وخارجية لسلوكيات المرؤوسين يتضح من خلال المحورين (2 و 3).

وتعكس المحاور 5، 12 و 14 مدى ادراك المرؤوسين الذاتي لمستوى المعرفة والخبرة التي يمتلكونها. وما لهذا من تأثير على الاسلوب القيادي المتبع فيما يختص بالمشاركه (محور 5)، والمشاورة (محور 12) والتوجيه (محور 14).

أما المحورين 8 و 11 فقد ركزا على المراحل الحياتية لمجموعات العمل. فالاول (8) يوضح مرحلة نضوج المجموعة وهي مرحلة تذاؤب اعضاء فريق العمل، والثاني

(11) يبين اهمية منح السلطه الى الموظفين كمجموعة بسبب درجة المعرفة والخبرة المتمتع بها.

و أما المحور 13 فيشير الى اهمية الاسلوب القيادي المهتم بالموظفين كوسيلة التحقيق اهداف التنظيم Consideration Structure.

خصائص القائد ومدى تأثيرها على أسلوب القائد المتبع:

-وضوح الرؤيا الآنية والمستقبلية.

-القدرات الفردية على تطوير علاقات انسانية مميزة من خلال القدرة على تحقيق الاتصال المناسب

(charisma) – القوة الخارقة والسحرية والتي تكون متوارثة لدرجة كبيرة.

خصائص القائد يجب ان تتسم بالاستقرار والثبات وليست متغيرة. فالقائد الديمقراطي سيبقي دائماً كذلك.

-القدرة على خلق فريق عمل.

-تؤثر الثقافة المجتمعية في دولة ما والثقافة التنظيمية فى خصائص القائد المناسب في موقف ما فى ضوء تلك الثقافات.

-المهارات الادارية سواء ما كان منها شخصياً وفكرياً ومهنياً.

-قدرة القائد على ان يصنع من نفسه نموذجاً يقتدي به الموظفين.

يشير المحورين 3 و 4 الى سمات القائد المؤثرة في اتخاذ القرار. ومن المثير للاهتمام هو الافتراض الخفي لصفات الديمومة واستمرارية لتلك الصفات غير المتغيرة والذي هو انعكاس لاسلوب الكونية والعالمية فيما يختص بالاسلوب القيادي.

أما باقي المحاور (1، 2، 5 و 6) فتشير الى خصائص القائد السلوكيه فيما يتعلق بالقيادة التحويلية (محور 1) والقيادة التشجيعيه والدعم (محور 2) والقيادة المشاركه (محور 5) واخيراً فان المحور (6) يوضح ما تم الاشارة اليه سابقاً عن دور الثقافة الاشمل والاكبر في دولة ما في تحديد خصائص القائد والقيادة في ظل موقف ما.

4- اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي:

تم فحص مساهمة المشاركات في هذه الدراسة البحثية المختصة بكيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي، ومن ثم تبلورت المحاور التالية:

يتسم اسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.

من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.

لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص باساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.

الفروق بين المرأة والرجل فيا يختص بالاسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة. فالمرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الاهداف.

المرأة اكثر حذراً ولكن جرأة وكفاءة فى عملية اتخاذ القرار عن الرجل واكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن ان توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الادوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.

المرأة أكثر ميلاً الى خلق علاقات انسانية اكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراماً أكبر من الرجل القائد.

المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغير والتغاير وذلك لاسلوبها المرن في القيادة.

الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الاشكال والتي تعد مقبوله. اما بالنسبة للمرأة فتعبيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدوديه عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية .

الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الاسلوب القيادي لا يمكن ايعازة الى اختلافات فردية ولكن يمكن ان ينسب الى فروق تنظيمية فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل.

تشير المحاور 1، 2، 4، 5، 6، 7 و 8 الى ما تم مناقشته من قبل(1984) Marshall و (1985) Harriman. فيوضح المحورين 1 و 6 استراتيجية ومنظور المرأة الشمولي للشئون الحياتية والتي اطلقت Marshall عليه مسمى Communion. وتعكس المحاور 2، 45، 7 و 8 خصائص وسلوكيات المرأة المتسمه بالمرونه، وذلك لأمور يعتقد بأنها مكتسبة، ولكنها تنصب في تحسين الاسلوب القيادي المتبع للمرأة مقارنه بالرجل. وقد اوضحت غالبية المشاركات عدم وجود فروق بين اسلوب المرأة القيادي عن الرجل (محور 3). واذا وجدت فهى فروق ايجابية كما وضحت المحاور (2، 4، 5، 7 و 8).

ويعزز ويؤكد(1997) Robbins بان اسلوب المرأة القيادي لا يختلف عن الرجل. الا أن المرأة تتمتع بخصائص ومزايا مكتسبه للتعامل مع المواقف المختلفة، لتحقيق اهداف التنظيم بالصورة المناسبه، وذلك لكون القيادة بصورة عامه، فى ظل ثقافه تتمتع بصفة رجالية، ترغب في اعادة انتاج نفسها او باستمرارية وديمومه نفس خصائصها الحالية (محور 9).

وقد أفادت اقلية من المشاركات بان الفروق بين المرأة والرجل تنتج عن مبادى تنظيمية ذكورية ذات صبغة فوقيه، والتي لا تنسب المرأة اليها (محور 10). وهذا المحور يعكس فرضية(1977) Kanter والخاصه بكون المرأة تحرم من مصادر القوة والسلطة، وتعين فى المناصب التى تعزز ادوراها الاجتماعية.

المـــراجع

المراجع العربية:

●القرآن الكريم.

●احمد حسني، مدخل متكامل للتدريب الإداري، بحث قدم إلى المـؤتمر الأول للتـدريب في القاهرة، شباط، 2006.

●أحمد شبلي، أديان الهند الكبرى، الهندوسية، الجيذية، البوذية، الطبعـة الثامنـة، القـاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2006.

●أحمد أمين، كتاب الأخلاق، بيروت: دار الكتاب العربي، 2004.

●ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق في التربية، بيروت: دار الكتاب العربي، 2001.

●أردواي تيد، فن القادة والتوجيـه في إدارة الأعـمال، ترجمـة وتقـديم محمـد عبـد الفتـاح إبراهيم، تصدير حسن جلال ألعروسي، القاهرة: دار النهضة العربية، 2005.

●أسـعد السـحمراني، الأخـلاق: في الإسـلام والفلسـفة القديمـة، الطبعـة الأولى، بـيروت: دار النفائس، 2008.

●الآن بيشمنت، " فاعلية الإدارة الوسطى: المفاهيم الأخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية: الإصدار العربي،مجلد رقم (2) العدد رقم (3) 2007.

●إمام عبد الفتاح، فلسفة الأخلاق، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.

●البقري، أحمـد مـاهر، القيـادة وفعاليتهـا في ضـوء الإسـلام، الإسـكندرية: مؤسسـة شـباب الجامعة، 2001.

●بارتلمي، مقدمة كتاب علـم الأخـلاق إلى نفـوس مـاخوس لارسـطو، ص:8، ترجمـة أحمـد لطفي السيد، مطبعة دار الكتاب 1924م، في مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسـفة وحكـماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 2006.

●تحسين أحمد الطراونة، " أخلاقيات القرارات الإدارية"، مؤتة للبحوث والدراسـات، المجلـد الخامس، العدد الثاني، 2000.

●تحسين أحمد الطراونة وأكثم الصرارية، " القيم الوظيفية في الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الثاني، حزيران 2008.

●جيمس هنري برستيد، تطور الفكر والدين في مصر القديمة، ترجمة زكي سوسن، القاهرة: دار الكرنك للنشر، 2001.

●حسام الدين الألوسي، التطور والسنبية في الأخلاق، الطبعة الأولى، ب يروت: دار الطليعة للطباعة والنر، 2009.

●أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري البغدادي(450هـ) الأحكام السلطانية والولايات الدينية، بغداد، 2009.

●خير الله طلفاح، الأخلاق أولاً، سلسلة كيف السبيل إلى الله، القسم الأول، الجزء العاشر، بغداد: دار الحرية لطباعة، 2002.

●رشيد عبد الحميد ومحمود الحياري، أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.

●زكي راتب غوشه، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة التوثيق، 2003.

●سايلس ليونارد، القيادة: حقيقة ما يفعله المديرون الاكتفاء وكيف يفعلونه، ترجمة كمال السيد ومراجعة محمد عبد الله، القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، 2000.

●سليم الجابي، نظرية جذور الأخلاق، مطبعة نضر، 2003.

●الصباغ، زهير البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، مجلة الإدارة العامة: الرياض، العدد (48)، (2005 م).

●فاضل عباس الحسن، الماوردي في نظرية الإدارة الإسلامية العامة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2004.

●فتحي، محمد رفقي محمد، في النمو الأخلاقي، الطبعة الأولى، منشورات دار القلم، الكويت، 2003.

●فيصل فخري مراري، الأسس والنظريات والوظائف، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيـع، 2003.

●القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، عمان: المطابع المركزية، 2003.

●القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة:النظريات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2009.

●القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي،عمان: مطبعة بنك البتراء، 2009.

●الكتاني، عبد الحي، (بلا تاريخ) نظام الحكومة النبويـة المسـمى التراتيـب الإداريـة، الجـزء الأول، بيروت: دار الكتاب العربي.

●عبد الرحمن بدوي، النظريات الأخلاقية، الكويت: وكالة المطبوعات، 2005.

●عبد العزيز بن عبد اللـه، الفلسفة والأخلاق عند ابن الخطيب، الطبعـة الثانيـة، بـيروت: دار الغرب الإسلامي، 2003.

●عبد اللـه طلفاح، كيف السبيل إلى اللـه: الأخلاق أولً:، الجزء العاشر، بغداد: دار الحرية لطباعة. 2002.

●علي خليل مصطفى أبو العنين، لقيم الإسلامية والتربية، دراسة في طبيعة القيم ومصـادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينهـا وتنميتهـا، الطبعـة الأولى، المدينـة المنـورة: مكتبـة إبـراهيم حلبي، 2008.

●علي معبـد فـرغلي، الأخـلاق الإسـلامية والإنسـانية، ط1، القـاهرة: دار الكتـاب الجـامعي، 2005.

●غ.ت. غومنتسكي، معنى الحياة والسعادة والأخـلاق، ترجمـة يوسـف إبـراهيم الجهـماني، دمشق: دار الينابيع، 2004.

●العمر، فؤاد عبد اللـه، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمـة العامـة والرقابـة عليهـا من منظور إسلامي، بحث رقم (52)، جدة: البنك الإسلامي للتنمية، (2002).

●لينيث بألانكارد ومايكل أوكونور، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم) ترجمـة عـدنان سليمان، الطبعة الثانية، دمشق، دار الرضا للنشر والتوزيع (2009).

●مايكل هنت، " مساءلات في البرلمان: الأخلاق والخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية: دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد (2) عدد(3) الإصدار العربي، مجلد (63) عدد (3) الإصدار الإنجليزي، سبتمر، اكتوبر، نوفمبر، 2007.

●مارتن فان كريفلد، القيادة في الحرب، ترجمة يزيد الصايغ، الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2009.

●مجد الدين محمد الفيروز أبادي، القاموس المحيط، ج3.

●محمد رفقي محمد فتحي، في النمو الأخلاقي: النظرية البحث التطبيق، الكويت: دار القلم، 2003.

●محمد قاسم عبد الله، " المكونات الرئيسية للسلوك الأخلاقي" الفكر العربي: مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية، ملف IV: الإنسان: لغة وأخلاقاً وسلوكاً، العدد 90، السنة الثامنة عشر (4)، خريف 2007.

●محمد الغزالي، خلق المسلم، دمشق: دار القلم، 2006.

●محمد عبد الحميد البسيوني، آداب السلوك عند المصريين القدماء مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2004.

●محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، ط1، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، 2006.

●محمد عبد الله دراز (1958)، دستور الأخلاق في القرآن: دراسة مقارنة، للأخلاق النظرية في القرآن، ترجمة عبد الصبور شاهين ومراجعة السيد بدوي، الطبعة الرابعة، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1402هـ/ 1982م.

●محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي؛ دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، 1990.

●محمد عقله، النظام الأخلاقي في الإسلام، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، 2006.

●محمد محمد طاهر آل شابير الخاقاني، علم الأخلاق: النظرية التطبيق، الطبعة الأولى، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2007.

●محمود حميد زقزوق،مقدمة في علم الأخلاق، الطبعة الرابعة، المنصورة، الدار الإسلامية للطباعة والنشر، 2004.

●مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، 2006.

●المصري، محمد عبد الغني، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة، 2006.

●المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي،الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر، 2003.

●مقدادي، يونس عبد العزيز، مبادئ في الإدارة، عمان: مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، 2006.

●مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، بغداد، 2008.

●نجم، نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (2005).

●نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان، 2007.

●نعيم نصير، " الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافللي في القطاع العام في محافظة إربد" مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2006.

●نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002.

●نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2005.

●هواري، سيد، المدير الفعال،القاهرة: دار الجيل، 2006.

●هنري برجسون، منبعاً الأخلاق والدين، تعريب سامي الدروبي وعبد الله عبد الدائم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة الثانية، 2004.

●الوكيل، محمد السيد، القيادة والجندية في الإسلام= الجندية، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

●ياغي، محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، عمان: دار اليقظة للنشر والتوزيع، (2001).

●يعقوب المليجي، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2005.

●الأعرجي، عاصم، (دراسات معاصرة في التطوير الإداري)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 2005 م.

●الأعرجي، عاصم (الوجيز في مناهج البحث العلمي) دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.

●الحسينة، سليم، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008 م.

●حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.

●رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 2004 م.

●روبير، بابيز (الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية) ترجمة: تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992م.

●زويلف، مهدف و د. العضايلة علي، (إدارة المنظمة- نظريات وسلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006 م.

●سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، 2004 م.

●عبيدات، ذوقان وآخرون، (البحث العلمي: مفهومه وأدواته، وأساليبه) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

●عويس، خير الدين علي، (دليل البحث العلمي) دار الفكر العربي، 2007 م.

●محجوب، وجيه (طرائق البحث العلمي ومناهجه)، 2008 م.

●المغربي، كامل وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2005 م.

●ياسين، سعد غالب، (الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008 م.

●ياغي، محمد عبد الفتاح، (مبادئ الإدارة العامة)، 2004 م.

●نشرات وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2001، 2002، 2003م.

المراجع الأجنبية:-

●Baron، Robert A.، and Greenberg، Gerald، Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work،3ed Edition، Boston: Allen and Bacon،2000 .

●Bass، Bernard M.، Leadership and Performance Beyond Expectations، London: The free Press، 2005.

●Beach، Dale S.، The Management of People At Work،5th Edition، New York: Macmillan Publishing Company، 2005.

●Blake، Robert R.، and Anne Adams ،Macanese ،Leadership Dilemmas-Grid Solutions، Houston: Gulf Publishing Company، 2001.

●Dessler، Gary، Management Fundamentals ،4th Edition، Virginia: Reston Publishing Company، Inc.، 2005.

●Kast، Fremont E.، and Rosenzwieg James E.، Organization And Management،3rd Edition New York: Mc Grew Hill Company، 2009 .

●Keith ،Davis، and New Storm، John W.، Human Behavior At Work: Organizational Behavior، 8th Edition، New York: Mc Grew-Hill Book Company، 2009.

●Rue، Leslie W.، and Lioyd L. Byers، Management Theory Application، Home wood III، Richard D. Irwin، Inc.، 2007.

●Simon، Herbert، Administrative Behavior: A study of Decision Making Processes In Administrative Organizations، New York: The Mac Milan Company، 2001.

●Umstot، Denis، D.، Understanding Organizational Behavior، 2nd Edition، New York: Publishing company، 2008.

●Vecchio، Robert P. ،Organizational Behavior، 2nd Edition ،Chicago: The Dryden Press، 2001 .

●Yuki، Gary A.، Leadership In Organization، 2nd Edition، New York: Prentice Hall International ،Inc.، 2009.

●Al-A'Ali، E. "The Phenomenon of Women in Management: An Alternative Perspective and its implication in the case of Bahrain:" (Unpublished Thesis). University of Lancaster (2001.).

●Burrell، G. and Morgan، G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis Aldershot، Hampshire: Gower Publishing Company Ltd (2009.)

●Gomez-Mejia، R. and Balkin، D.B. Management New York: McGraw-Hill (2003).

●GreenWald، G.S. Women in Management (Studies in Productivity: Highlight of the literature 12) New York: Work in America Institute Inc، (2000).

●Griffin، R.W. Management Boston: Houghton Mifflin Company (2002).

●Hall، R. H. "Organizations: Structures، Processes، and outcomes" New Jersey: Prentice-Hall International (1994)، (Seventh Edition).

●Harriman، A. Women/Men/Management Connecticut: Praeger Publishing (2005.)

●Hellriegel، D.، Slocum، J.W.Jr. and woodman، R.W. "Organizational Behavior" Cincinnati، Ohio: South-Western College Publishing (2005) (eighth edition).

●Hersey and Blanchard "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources" New Jersey: Prentice-Hall (2005)، (Fourth Edition.)

●Jones، G.R and George، J.M Contemporary Management New York: McGraw-Hill (2003).

●Kanter، R.M. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books Inc. Publishers (2007).

●Larwood، L. and Wood، M. Women in Management Lexingtion، Massachussets: Lexington Books (2007).

●Marshall، J. Women Managers: Travelers in a Male World Chichster: John Wiley and Sons Inc. (2004).

●Moorhead، G. and Griffin، R.W. "Organizational Behavior Managing people and Organizations" Boston: Houghton Mifflin Company (2005.(

●Robbins، S.P Management Today New Jersey: Prentice Hall. Inc. (2007.(

●Robert P. Vecchio (2002) "Leadership and gender Advantage" in the leadership quarterly 13، PP 643-671.

●Rue، L.W. and Byars، L.L. Management، Skills and Application Boston: McGraw-Hill (2003). (Tenth Edition).

●Scandura and Ehiya William (2008) "Women and Leading" in leadership quarterly 9(2)-PP. 229-238.

●Sharon Nelton (2001) "Men/Women & Leadership" in Nations Business، May 91، Vol. 79. Issue 5، PPS. 17-24.

●Taylor، S. and Bogdan، R Introduction to Qualitative Research Methods. New York: John Wiley and Sons (1989.(

●Tosti، D and Jackson، S.F. (2009) "Influencing others to Act" in Harold D. Stolovitech and Erica J. keeps (eds) Handbook of Human Performance Technology San Francisco: International Society for performance Improvement (2009.(

●Weihrich، H. and Koontz، H. Management: A Global Perspective San Francisco، California: McGraw-Hill، Inc. (2003). (Tenth Edition).

●Yukl، G.A. "Leadship in organizations" New Jersey: Prentice-Hall International (2009)، (Second Edition).

●Zikmund، W. G. "Business research Methods"، Orlando، U.S.A. The Dryden Press، a division of Holt، Reinehart and Winston، Inc. (2001)

الفـــهرس



مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
طيبة للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com
9789774315039